

Hvordan kan man arbeide med å løse intragruppekonflikter ved hjelp av ideer hentet fra løsningsfokusert terapi og narrativ terapi.

Alexandra Christl Bjerch-Andresen



Hovedoppgave Cand. Ed. Pedagogisk psykologi

Det utdanningsvitenskaplige fakultet

Pedagogisk forskningsinstitutt

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2007

SAMMENDRAG AV HOVEDOPPGAVE I PEDAGOGIKK

Tittel "Hvordan kan man arbeide med å løse intragruppekonflikter ved hjelp av ideer hentet fra den løsningsfokuserte terapien og den narrative terapien?"
Av BJERCH-ANDRESEN, Alexandra Christl
Veileder Asbjørn Birkemo
Semester Våren 2007
Stikkord Grupper Konflikter Postmoderne Løsningsfokusert terapi Narrativ terapi Konfliktløsning

SAMMENDRAG

Problemstilling

I den første delen av oppgaven vil jeg se på individets rolle i grupper. Hva er grupper og hvorfor er vi medlemmer av dem? Der flere mennesker samles for å nå et felles mål vil det ofte være grobunn for konflikter. Hva er konflikter og hvordan oppstå og utvikler de seg?

I den andre delen av oppgaven vil jeg se på de postmoderne tankene som bakteppe for nye tilnærminger til terapien. Deretter vil jeg se på den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien og deres arbeidsmåte.

I den tredje delen vil jeg forsøke å overføre terapeutiske ideer til en gruppesituasjon ved å se på hvordan man kan tilnærme seg en intragruppekonflikt ved hjelp av tanker hentet fra den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien.

Metode

Oppgaven er teoretisk og bygger på et litteraturstudium med hovedvekt på den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien.

Resultater

I denne oppgaven har jeg vært opptatt av å belyse og ikke bevise.

Målet har vært å se på hvordan vi kan løse intragruppekonflikter ved å benytte oss av ideer hentet fra den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien. Det er vanskelig å trekke en bastant konklusjon på hvordan vi skal løse en intragruppekonflikt. Min konklusjon blir et forslag til en måte å gjøre det på.

Min konklusjonen er at både den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien er gode måter å tilnærme seg konflikter på. Hver har de sine fordeler men det er alltid områder som kan gjøres enda bedre. Sammen dekker de et større felt og kan fylle hverandre ut i en intragruppekonfliktsituasjon.

**Til Michael, Gabriel og Clara.
- mine elskede barn.**

*"Himmel og jord går
rundt,
tiden haster av sted,
ti tusen år er for lenge
vi må gripe dagen."*
Mao Tse Tong¹

¹ Færøvik (2004) s.201

FORORD

Å skrive denne hovedoppgaven har vært en lang og på mange måter ensom prosess. Samtidig har det vært utrolig lærerikt. Min egen utviklingskurve har vært bratt. Jeg har møtt mange fantastiske mennesker på veien, som har inspirert og bidratt på sin måte.

Gro Johnsrud Langslet som tok seg tid og lot meg være med på et av hennes kurs som observatør. Ragnar Kleiven og Lars i Agenda som lot meg få være med på mitt første LØFT-kurs. Michael White som inspirerte til den narrative delen av oppgaven gjennom sitt kurs i regi av DISPUK våren 2005. Insoo Kim Berg som viste hvor nyttig Løsningsfokuserte samtaler kan være, og Ben Furman som viste betydningen av hvordan vi ordlegger oss.

Tusen takk til Asbjørn Birkemo for veiledningen. Vi kom oss nesten frem.

Stor takk til alle venner som har støttet meg og hjulpet meg på veien, både praktisk og emosjonelt. Tusen takk Krister for at du stilte opp da jeg stod der uten veileder. Veien var lang og tiden knapp.

Den største takken skal mine barn ha for deres utømmelige engasjement, tålmodighet og tro på meg.

Og ikke minst vil jeg takke Anette Bordewick som dro meg ut i arbeidslivet og lot meg få leke meg med min løsningsfokuserte tilnærming.

Oslo, våren 2007
Alexandra Christl Bjerch-Andresen

PROBLEMSTILLING	4
1. INNLEDNING	1
1.1. PROBLEMSTILLING	3
1.2. METODE	4
1.3. FORUTSETNING FOR OPPGAVEN	5
1.4. OPPGAVENS OPPBYGGING OG STRUKTUR.	6
1.5. KLARGJØRING AV BEGREPER.....	7
1.6. AVGRENSNINGER	8
2. INDIVIDET OG GRUPPEN.....	9
2.1. DEFINISJON AV GRUPPER.....	10
2.2. ULIKE TYPER GRUPPER.....	12
2.3. GRUPPENS UTVIKLING.	14
2.4. GRUPPENS STØRRELSE.	16
3. KONFLIKTER.....	18
3.1. HISTORISK SYN PÅ KONFLIKTER	18
3.2. DEFINISJONER AV KONFLIKTER	19
3.3. PROSESS OG STRUKTURMODELL	20
3.4. VAN DE VLIERTS KONFLIKTMODELL	22
3.4.1. BAKENFORLIGGENDEFORHOLD	22
3.4.2. KONFLIKTTEMA.....	26
3.4.3. MODERERENDE OG ESKALERENDE ATFERD	26
3.4.4. STRATEGISK MODERERENDE ATFERD	27
3.4.5. ESKALERENDE ATFERD	27
3.4.6. KONSEKVENNS	29
3.5. KONFLIKTTRAPPEN	29
3.6. FUNKSJONELLE OG DYSFUNKSJONELLE KONFLIKTER	31
3.6.1. FUNKSJONELLEKONFLIKTER.....	31
3.6.2. GROUPTHINK.....	33
3.6.3. DYSFUNKSJONELLE KONFLIKTER	35
4. DEN POSTMODERNE PÅVIRKNING AV FAMILIETERAPIEN.....	37
4.1. FAMILIETERAPI.....	41
4.2. SYSTEMISK TENKNING.....	41
4.3. KYBERNETIKK	42
4.4. KLIENTEN SOM EKSPERT. - EN IKKE VITENDE TILNÆRMING.	44
4.5. SPRÅKETS BETYDNING	45
4.6. DIAGNOSER	46
4.7. PROBLEM ELLER LØSNING?	47
4.8. RESIPROKAL KAUSALITET	48
5. NARRATIV TERAPI	49

5.1. HISTORIER OG NARRATIVER	50
5.2. NARRATIVE IDEER OG SOSIALKONSTRUKSJONISMEN.....	51
5.3. TANKER I NARRATIV TERAPI UT FRA MICHAEL WHITE.....	53
5.4. VÅR LIVSHISTORIE.....	53
5.5. PLOTT/ MØNSTER.....	54
5.6. RE-AUTHORING/ GJEN-FORFATTENDE SAMTALE	55
5.7. TYNNE OG TYKKE BESKRIVELSER.....	56
5.8. ALTERNATIV HISTORIE.....	57
5.9. TYKKE OG RIKE BESKRIVELSER.....	57
5.10. DEKONSTRUKSJON.....	58
5.11. EKSTERNALISERING	59
5.12. PROBLEMETS EFFEKT	60
5.12.1. UNIKE TILFELLER	61
5.13. Å GI NAVN TIL DEN ALTERNATIVE HISTORIEN	61
5.14. RE-MEMBERING/ GJEN-INNMELDING.....	62
5.15. DOKUMENTASJON	64
5.15.1. BREV	65
5.15.2. RITUALER OG SEREMONIER	65
5.15.3. DIPLOMER	66
5.16. DEFINITIONAL SEREMONI.....	66
5.17. REFLEKTERENDE TEAM.....	67
5.18. KART/ GJEN-FORFATTENDE SAMTALE.....	68
5.19. STILASBYGGING.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

6.LØSNINGSFOKUSERT TILNÆRMING **69**

6.1. KORTTIDSTERAPI.....	70
6.2. HISTORIEN	71
6.3. KLIENNTEN SOM EKSPERT	71
6.4. PRINSIPPER OG ANTAGELSER I DEN LØSNINGSORIENTERTE TILNÆRMINGEN.	72
6.4.1. PRINSIPP 1: VEKTLEGGING AV PSYKISK SUNNHET.	72
6.4.2. PRINSIPP 2: NYTTIGGJØRING	73
6.4.3. PRINSIPP 3: ET IKKE-TEORETISK, IKKE-NORMATIVT, KLIENTBESTEMT SYN.....	73
6.4.4. PRINSIPP 4: SÅ ENKELT SOM MULIG.....	73
6.4.5. PRINSIPP 5: FORANDRING ER UUNNGÅELIG	74
6.4.6. PRINSIPP 6: ORIENTERING MOT NÅTID OG FREMTID.....	74
6.4.7. PRINSIPP 7: SAMARBEID	74
6.4.8. PRINSIPP 8: PRAKTISK OG FORMÅLTJENELIG	75
6.4.9. TROSSETNING 1: DET VI TROR, PÅVIRKER DET VI LEFTER ETTER.....	75
6.4.10. TROSSETNING 2: DET FINNES BÅDE PROBLEM OG IKKE-PROBLEM.	76
6.4.11. TROSSETNING 3: DU TRENGER IKKE FORSTÅ PROBLEMET FOR Å LØSE DET – FINN HELLER NØKKELEN TIL LØSNING.	76
6.4.12. TROSSETNING 4: ATFERD SOM GIS OPPMERKSOMHET, GJENTAR SEG.....	76
6.4.13. TROSSETNING 5: SPRÅK SKAPER VIRKELIGHETER.	77
6.4.14. TROSSETNING 6: SMÅ ENDRINGER SKAPER STØRRE ENDRINGER.	77
6.4.15. TROSSETNING 7: ENDRING ER UUNGÅELIG OG STABILITET EN ILLUSJON	77
6.4.16. TROSSETNING 8: DE SAKEN GJELDER VET BEST.....	78
6.5. LØSNINGER	78
6.6. DE GRUNNLEGGENDE STADIENE I DEN LØSNINGSSKAPENDE PROSESS.....	79
6.6.1. Å FÅ ET FORSPRANG	79

6.6.2. DEN FØRSTE SAMTALEN	79
6.6.3. Å BESKRIVE PROBLEMET	80
6.6.4. Å ETABLERE ET SAMARBEID	80
6.6.5. Å UTVIKLE KLART FORMULERTE MÅL	82
6.7. HVORDAN FINNE MÅL OG LØSNINGER.....	85
6.7.1. FORANDRING FØR START	85
6.7.2. UNNTAK	85
6.7.3. MIRAKELSPØRSMÅLET	86
6.7.4. SKALERINGSPØRSMÅL	86
6.7.5. MESTRINGSPØRSMÅL.....	87
6.8. Å GI TILBAKEMELDING PÅ SLUTTEN AV SAMTALEN	88
6.8.1. ROS	88
6.8.2. OVERGANG.....	89
6.8.3. HJEMMELEKSE	89
6.9. ARBEID MED TEAM.....	91
6.10. Å EVALUERE KLIENTENS FREMGANG.....	91

7.LØSNING AV KONFLIKTER VED HJELP AV IDEER HENTET FRA NARRATIV TERAPI OG LØSNINGSFOKUSERT TERAPI..... 93

7.1. EN KONFLIKT I GRUPPEN.	93
7.2. KONFLIKTEN, GRUPPEN OG DET POSTMODERNE	95
7.3. DEN EKSTERNE.....	95
7.4. FØRSTE DEL.	96
7.5. DET FØRSTE SKRITTET.	97
7.6. Å ETABLERE ET SAMARBEID.....	97
7.7. FORVENTNINGSAVKLARING	99
7.8. 2. ORDENS KYBERNETIKK	100
7.9. PLOTT.....	101
7.10. BESKRIVE PROBLEMET	101
7.11. MÅL.....	102
7.12. EKSTERNALISERING	103
7.13. PROBLEMETS EFFEKT	104
7.14. ET NYTT PLOTT ELLER MØNSTER	105
7.15. SAMSTEMMING AV MÅL OG DEN ALTERNATIVE HISTORIEN ELLER PLOTTET.....	106
7.16. UNNTAK.....	106
7.17. FORANDRING FØR START.....	107
7.18. VITNER	107
7.19. SKALERINGSPØRSMÅL	108
7.20. Å LÅSE NED KONFLIKTEN.	109
7.21. MESTRINGSPØRSMÅL.....	109
7.22. MIRAKELSPØRSMÅLET	110
7.23. TILBAKEMELDING VED SLUTTEN AV DAGEN.....	111
7.24. SEREMONIER/RITUALER	112
7.25. REFLEKTERENDE TEAM.....	113
7.26. KOMMUNIKASJON	113
7.27. DE NESTE MØTENE.....	114
7.28. AVSLUTNINGEN.....	115

8. AVSLUTNING	116
----------------------------	------------

9. LITTERATURLISTE:	118
----------------------------------	------------

"Jeg er som alle andre, tenkte gutten. Jeg ser verden slik jeg ønsker den skal være, ikke slik den er" (Coelho: 1995. s.46).

1. Innledning

I denne Oppgaven vil jeg se på hvordan vi kan benytte oss av tanker hentet fra den narrative og den løsningsfokuserte terapien når vi skal arbeide med å løse intragruppekonflikter.

Bakgrunnen for valg av oppgave er todelt. Den første delen går på at konflikter er en del av hverdagen vår og omgir oss på alle kanter. Det er noe vi er nødt til å forholde oss til, enten vi liker det eller ikke. Vi møter den eller produkter av den hver dag, enten gjennom avis og tv, på jobben, hjemme, på vei til og fra jobben, i butikken osv. En konflikt kan foregå mellom store gruppesammensetninger. Slike store konflikter som angår mange mennesker ser vi eksempler på når nasjoner er uenige. Konflikter har vi også mellom mindre grupper, og kan også foregå på enkeltindividnivå. I sin mest ekstreme form representeres konflikter gjennom slåsskamp, og gjennom krigshandlinger. I en mindre aggressiv og mildere form viser den seg gjennom uenigheter, forskjellige verdier, mål eller også gjennom personlige valg (Napier og Gershenfeld:1999).

Selve ordet konflikt kommer fra det latinske ordet *conflictus* som betyr sammenstøt, og kan forklares som en uoverensstemmelse, stridighet eller tvist (Cappelens leksikon 1984).

Den andre bakgrunnen for oppgaven er det faktum at vi mennesker er sosiale vesener. Lewin peker på at fra barnets første dag i denne verden er han eller hun medlem av en gruppe, stor eller liten. Barnet vil dø om han eller hun ikke blir tatt vare på og stelt av medlemmer av gruppen (Lewin: 1948 s. 72). Opp gjennom livet er vi medlem av forskjellige grupper, noen har vi selv valgt, andre ikke. Som oftest er vi medlem av flere grupper samtidig, og medlemskapets varighet varierer. Vi er en del av et fellesskap, der alt vi gjør og ikke gjør påvirker andre mennesker. Det de andre gjør og ikke gjør, påvirker oss det også. Det er en gjensidig påvirkning mellom medlemmene av gruppen (Thoring:2001). I den pedagogisk-psykologiske ordboken

(kunnskapsforlaget: 1998) defineres grupper i den sosialpsykologiske betydning som: *"en samling individer som det eksisterer visse dynamiske relasjoner mellom, og der det alltid er en eller annen form for interaksjon dem i mellom."* Denne definisjonen vektlegger interaksjonsmomentet, og sier ingen ting om antall medlemmer en gruppe må ha. Derfor kan en gruppe, sett i lys av denne definisjonen, bestå av to mennesker eller millioner av mennesker, så lenge de interagerer.

Det kan se ut som om mennesket har ett grunnleggende behov for å være i kontakt med andre mennesker. De aller fleste mennesker er i sitt daglige liv, blant annet i forbindelse med sitt arbeid, medlem av et felleskap. Vi mennesker er alle forskjellige og deler ikke alltid samme oppfatning, noe som kan gi grobunn for konflikter. Thoring sier det så enkelt som at *"konflikter er et livsvilkår der mennesker er sammen"* (Thoring (2001 s.13).

På en arbeidsplass er vi ofte medlem av et felleskap der de andre medlemmene ikke er bestemt av oss selv. Vi må samarbeide med mennesker som kan ha en helt annet bakgrunn, oppfatning og verdier enn de vi selv har. De aller fleste mennesker liker ikke konflikter, og søker etter måter å unngå dem på før de velger en åpen konfrontasjon. Men der flere mennesker er samlet, vil det også være flere ønsker og hensyn som må taes. Samtidig vil det også være flere måter å reagere på i en konfliktsituasjon, ikke minst mange ulike måter å forsøke å unngå konflikter på. Sjansen for at det skal oppstå en konflikt innenfor en gruppe, og at denne kan akselerere ser derfor ut til å mangedobles (Gershenfeld & Napier:1999 s.380).

Nils Sortland og Ståle Einarsen (2001) viser til en norsk arbeidslivsundersøkelse fra 1989, produsert av Statistisk sentralbyrå. Der fant de at 38 % av de 4000 medarbeiderne hos 1010 norske bedrifter som var med i undersøkelsen oppga at de hadde opplevd konflikter mellom ulike ledelsesnivå de siste tre månedene. Like mange opplevde konflikter mellom medarbeidere og ledere. 18 % hadde opplevd konflikter mellom medarbeidere som arbeidet på samme nivå i organisasjonen de siste tre månedene. I samme kontekst nevner de at hele 20 % av amerikanske lederes tid går med på å håndtere konflikter eller virkningen av tidligere konflikter. Disse tallene viser hvor viktig det er å jobbe med å løse konflikter på arbeidsplassen, også sett i lys av hvor mye tid og energi som legges ned på jobben vår. Å kunne håndtere konflikter som oppstår i en bedrift på en god måte, vil frigjøre mye energi som kan brukes på andre områder. Det vil også skape et bedre miljø som vil fremme

trivselen. Ved å fremme trivselen tar bedriften vare på den viktigste ressursen – personalet” (Ahola & Furman: 2003 s.9).

1.1. Problemstilling

Min interesse for oppgaven ble tent på bakgrunn av en undring for hvorfor det er så mye konflikter innad i grupper? Finnes det en måte å løse dette på hvor alle medlemmene føler seg ivaretatt? Slik at gruppen kan fortsette å være produktiv? Med det som utgangspunkt ble det viktig for meg å finne frem til gode måter å tilnærme seg fenomenet indre gruppekonflikter på.

Det å arbeide med konflikter er ikke noe nytt, men metodene har vært i stadig endring. På samme måte som andre oppfattelser i samfunnet har vært i endring. Med den postmoderne tenkningen vokste det frem en idee om at hver enkelt person har sin egen oppfattelse av verden. Absolutte sannheter må vike. Dette er en tenkning som jeg har sans for, og spørsmålet om hvordan vi kan arbeide med metoder innenfor denne tenkningen, for å løse intragruppekonflikter ble interessant. Valget av tilnærminger falt på den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien. Det at disse tilnærmingene er terapiformer i utgangspunktet, og ikke først og fremst beregnet på å løse konflikter innad i grupper, gjør det enda mer spennende synes jeg.

Problemstillingen for oppgaven er derfor:

”Hvordan kan vi arbeide med å løse intragruppekonflikter ved hjelp av ideer hentet fra den løsningsfokuserte terapien og den narrative terapien?”

Den løsningsfokuserte terapien og den narrative terapien er begge tilnærminger som brukes innenfor familierapien i Norge. Dessuten har den løsningsfokuserte terapien i Norge strukket seg utenfor dette område og over til organisasjonsarbeid, gjennom Gro Johnsrud Langsets bøker om LØFT.

Jeg tenker at den løsningsfokuserte terapien har en spennende tilnærming til det å løse konflikter. I stedet for å vie seg kun til problemene, ser de på mulige løsninger som ofte finnes der allerede. Den narrative tilnærmingen har et annet fokus, de ser på historien vår, og jobber mer med selve problemet. På den måten kan den

løsningsfokuserte og den narrative terapien fremstå som to motstridende tilnærminger til en konflikt.

1.2. Metode

Denne avhandlingen er teoretisk og bygger på en litteraturstudie rundt grupper, konflikter, narrativ terapi og løsningsfokusert terapi. For meg har det vært et teoretisk pilotprosjekt, da det finnes svært lite litteratur på området. Jeg har fremdeles ikke funnet noe litteratur der den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien sammen blir brukt for å løse konflikter. Har heller ikke funnet noen litteratur der den narrative terapien og dens tenkning har blitt overført til en situasjon i en organisasjon. Arbeidet blir derfor først en redegjørelse av elementene, og så et forslag til hvordan jeg kunne tenke meg at det kan gjøres i en intragruppekonflikt situasjon.

Veien blir til mens vi går, er det et utsagn som heter. Dette utsagnet har passet særdeles godt i mitt tilfelle. Ferden har gått fra den ene kilden til den andre, gjennom de henvisninger som har dukket opp underveis.

Universitetsbiblioteket har blitt flittig oppsøkt, med søking på BIBSYS etter tilgjengelig litteratur, og leting etter relevante artikler blant psykologiske tidsskrifter.

Når det gjelder den narrative forståelsen vil mye av tankene og ideene være hentet fra Michael White sine bøker på feltet. Han har skrevet mange bøker på området alene, men også sammen med David Epton. "Narrativ terapi – en introduksjon" og "Re-Authoring lives: interviews and essays" vil være et utgangspunkt for det narrative bidraget til oppgaven. Dessuten har workshopen med Michael White i regi av DISPUK juni 2005 vært til stor inspirasjon for meg i arbeidet.

I den delen av oppgaven som handler om Solution-focused therapy, eller løsningsfokusert terapi, vil bøkene til blant annet Peter DeJong og Insoo Kim Berg "Løsningsskapende samtaler" og Steve de Shazer med blant annet "Ledtrådar. Undersøking av løsninger i kortidsterapi" være sentrale. Samt inspirasjon fra kurs i løsningsfokuserte samtaler med Insoo Kim Berg i regi av Sareptas våren 2006. Kenneth Gergen var utgangspunktet for den delen av oppgaven som omhandler postmodernismen. Ut fra hans artikkel, men også etter søk i BIBSYS ble det etter hvert mange bidragsytere til tankene rundt innholdet i den postmoderne tenkningen.

For den delen av oppgaven som skulle handle om generell konfliktteori har forelesningsrekken til Bjørklund på Psykologisk Institutt gitt mange gode litteraturhenvisninger. Van de Vliert sin konfliktmodell og Robbins konfliktmodell er sentrale, og har vært et utgangspunkt for videre søking etter litteratur rundt konflikter.

1.3. Forutsetning for oppgaven

En forutsetning for at oppgaven i det hele tatt har en verdi, er en tro på at vi kan lære nye konfliktløsningsteknikker og gjøre dem til våre på en slik måte at de blir en del av den spontane atferden vår.

Argyris og Schön hevder at våre handlinger styres av våre verdier. Verdiene deler de inn i to kategorier, bruksverdier og uttrykte verdier. Med uttrykte verdier menes de verdier, holdninger og antagelser som vi selv tror og formidler til andre at vi handler ut fra. Med bruksverdier menes de verdier, holdninger og antagelser som i virkeligheten styrer vår atferd. Argyris og Schön hevder at i en konfliktsituasjon er det bruksverdiene våre som styrer hvordan vi reagerer, og ikke våre uttrykte verdier. Sortland og Einarsen oversetter bruksverdi til spontan atferd gjennom å sette denne teorien opp mot Van de Vlierts konfliktmodell² som skiller mellom *spontan* og *strategisk* atferd som reaksjonsatferd i en konfliktsituasjon (Einarsen & Sortland: 2001).

Som en forståelse av læring har jeg valgt Magne Nyborgs definisjon: *"det å forandre seg eller bli forandret ved å gjøre erfaringer, lagre erfaringer, og eventuelt bearbeide lagrede og aktiviserte erfaringer i form av tenkning"* (Nyborg 1995 s 17). Denne definisjonen mener jeg kan fremme et syn som er positivt til at læring er å forandre de grunnleggende strukturene våre gjennom bearbeidelsen vi gjør. Læring av nye måter å møte konflikter på er derfor mulig.

Jeg har i denne oppgaven valgt å se på to familieterapeutiske tilnærminger, for å undersøke nærmere hvilke verktøy vi som utenforstående kan ta med oss inn i en situasjon der det eksisterer en konflikt innad i en liten gruppe. Det viktige for meg har vært å finne en tilnærming der alle deltagerne i konflikten kan føle seg møtt, sett og

² Van de Vlierts konfliktmodell belyses nærmere i kapittel 1

forstått. Et annet mål er også å kunne gi deltagerne et sett med verktøy som gjør dem bedre rustet for selv å kunne møte konflikter på en konstruktiv måte ved en senere anledning. Selv om vi i det daglige kan støte på konflikter nesten over alt, er oppgaven avgrenset til å si noe om løsningsarbeid av de konflikter vi kan komme til å møte i en arbeidssituasjon, som medlem av en gruppe i en organisasjon.

1.4. Oppgavens oppbygging og struktur.

Jeg vil i denne oppgaven forsøke å belyse følgende tema:

- Hva er en gruppe?
- Hva er en konflikt?
- Postmodernismen som bakteppe for den narrative og den løsningsfokuserte terapien.
- Løsningsfokuserert terapi
- Narrativ terapi

I kapittel 2 vil jeg fokusere på grupper. Hva er en gruppe, hvorfor er vi medlem av grupper og hva slags type grupper har vi. Dette kapittelet danner bakgrunnen for resten av oppgaven.

Det finnes mange forskjellige definisjoner av hva en konflikt er, og i det tredje kapittelet blir det viktig å se på noen av disse definisjonene både for å se på hvordan konflikter påvirker oss og hvordan konflikter utvikler seg.

I kapittel 4 vil jeg se på den postmoderne strømmingen. Felles for de to tenkningene som jeg senere vil se på i kapittel 5, 6 og 7, er at de begge vokser ut av den postmoderne tenkning. Av den grunn mener jeg det er viktig å se på hvilke ideer den postmoderne tenkningen førte med seg, og i hvilken ånd den løsningsfokuserte terapien og den narrative terapien har vokst frem. Forholdet problem/løsning og klient/terapeut er viktige både for den løsningsfokuserte og den narrative terapien. For å se hvorfor disse forholdene er så viktige, mener jeg det blir viktig å se på deres opprinnelse i det postmoderne. Jeg mener også at dette kapittelet er viktig når det

gjelder overførbarhet fra familierapi til konfliktløsning i grupper, nettopp på grunn av systemtenkningen som også tas opp i kapitlet.

I kapittel 5 vil jeg redegjøre for den løsningsfokuserte terapien, med dens tenkning og oppfattelse av terapi og problemer. Her vil jeg se på hva som er karakteristisk for tenkningen basert på blant annet Insoo Kim Berg mfl. og Gro Johnsrud Langslet.

Kapittel 6 vil ta for seg den narrative terapien sine tanker og ideer basert på Michael White sin tilnærming. Med spesielt fokus på hvilket forhold tenkningen har til problemer. Jeg vil også se på hvordan man kan endre kursen for fremtiden ved å skrive om historien.

I kapittel 7 vil jeg forsøke å sette sammen alle elementene ved å se på hvordan man kan løse en intragruppekonsflikt ved hjelp av ideer hentet fra den løsningsfokuserte og den narrative terapien. Jeg vil ta utgangspunkt i en gruppesituasjon der konflikten har eskalert og blitt destruktiv. Tanker fra den løsningsfokuserte terapi og den narrative terapien blir her overført til en gruppesituasjon. Dette kapitlet vil være mitt forslag til hvordan vi kan sette sammen en narrativ tilnærming og en løsningsfokusert tilnærming for å løse en intragruppekonsflikt.

Kapittel 8 vil være en kort avslutning av oppgaven.

1.5. Klargjøring av begreper

Jeg vil i denne oppgaven bruke betegnelsene modeller, retning og tilnærming om både den narrative og den løsningsfokuserte terapien. Dette selv om de begge er produkter av den postmoderne tenkningen, der det i mange sammenhenger blir feil å snakke om metode og modeller. Den postmoderne tenkningen bærer i seg en ide om at hver situasjon er unik og krever sin egen tilnærming. I kapitlene om løsningsfokusert terapi og narrativ terapi vil jeg bruke betegnelsene klient og terapeut. Dette fordi det som oftest er beskrivelser av terapisisuasjoner.

I kapittel 7 vil jeg bytte ut betegnelsen terapeut og klient med prosessleder, utenforstående og gruppelemmer. Det er ikke en terapisisuasjon og

klient/terapeut blir for meg derfor feil betegnelser. Jeg bruker betegnelsen prosessleder, fordi jeg tenker at en konfliktløsning innad i grupper er en prosess. Den utenforstående vil få en rolle som en som skal lede denne prosessen og ikke styre den.

1.6. Avgrensninger

Jeg vil i denne oppgaven begrense meg til å se på løsning av konflikter innad i små grupper. Med små grupper mener jeg her grupper i størrelsen fra 5 opptil 9 personer. Det er ikke dermed sagt at det ikke gjelder for grupper av andre størrelser, men jeg anser dette som produktiv størrelse på en gruppe. Mer om dette i kapittel 2. Jeg vil også avgrense oppgaven til å gjelde grupper innad i organisasjoner. På tross av avgrensningen tenker jeg at metoden kan være like god for grupper på andre arenaer.

".. for det er med drømmer som det er med mennesker, de kan ligne hverandre, men like er de aldri." (José Saramago)

2. INDIVIDET OG GRUPPEN

Opp gjennom livet er vi medlem av et utallig antall grupper. Noen har vi selv valgt å være medlem av, mens andre har vært av mer ufrivillig art. Noen medlemskap kan gå over år, mens andre er av mer kortvarig art. Uansett varighet og frivillighet, så har gruppen som oftest den effekt at den gjør oss sterkere. Flere samlet har mer kraft enn et individ alene. Gjennom medlemskapet i gruppen, kan vi speile oss i hverandre og se hva vi er, se hva som er likheten med de andre medlemmene, hva gjør oss spesielle, og hva som skiller oss fra andre. Det gir en samhørighet innen for gruppen å kunne skille mellom dem og oss. På samme måte som vi kan definere hva vi er ved å se på medlemmene av gruppen vår, så kan vi definere hva vi ikke er ved å se på de som er utenfor gruppen vår. For uten dem hadde det heller ikke blitt noe oss. Uten noen på utsiden kunne vi heller ikke snakke om innsiden. For som Duzak (2002, s1) påpeker, så liker mennesket en følelse av å dele noe med andre som er like oss selv. Det er en del av det å være menneske å ville tilhøre et fellesskap. Forsyth (1988) viser til hvordan Aristoteles i sin tid påpekte at mennesket av natur er sosiale vesener. Skulle et individ vise seg å ikke være sosialt, så er det fordi personen er under det å være menneskelig, eller så er han eller hun høyere enn et menneske. Vi blir ved fødselen medlem av vår første gruppe, familien. Deretter får vi medlemskap i grupper gjennom blant annet venner, skole, fritidssysler og jobb. Hele livet er vi medlem av en eller annen gruppe. Forsyth (1988, s.59) viser til hvordan Freud gjennom "*replacementhypotesen*" hevder at menneskers søken etter å være medlem av en gruppe er et resultat av et underliggende behov for å erstatte den første, og den for oss mest meningsfulle gruppen, familien. Gruppen erstatter familien. Det kan være en ubevisst søken etter den tryggheten familien gav i barndommen. Lederen for gruppen får plassen til faren, mens de øvrige gruppemedlemmene erstatter søsknene. Maslow (1970) rangerte i sin behovspyramide, menneskets behov for trygghet som det nest viktigste av menneskets behov, etter de fysiske behovene som mat, klær og husvære. Behovet

for å tilhøre et felleskap og å føle kjærlighet, plasserte han som det tredje av fem nivåer. Baumeister og Leary hevder gjennom sin *tilhørighetshypotese* at menneskets behov for å tilhøre en gruppe måtte sidestilles med menneskets behov for mat og drikke. Bruker vi Maslows hierarkiske pyramide må tilhørighetsbehovet komme på det aller første trinnet.

Gruppemedlemskap oppfyller et grunnleggende iboende menneskelig behov for å etablere en tilhørighet til andre mennesker (Forsyth: 1988.s.60).

Mange teoretikere mener altså at det er et instinkt hos mennesker å ville tilhøre en gruppe fremfor å være alene. Utviklingspsykologien (evolutionary) med inspirasjon hentet fra Darwins konsept om "survival of the fittest" eller den naturlige seleksjon, har fremmet en hypotese om at de menneskene som var sosiale og som derfor var medlem av en gruppe, kunne høste de fordeler som en gruppe kunne gi. Slike fordeler kunne være beskyttelse fra ville dyr eller andre mennesker, det kunne lette jakten på større bytte. Som medlem av en gruppe hadde individene noen til å ta vare på seg om de skulle bli syke eller skadet. Disse menneskene hadde derfor større sjanser for å overleve og for at deres avkom ville overleve. Gjennom generasjoners utvikling er det deres gener som derfor lever videre gjennom det Darwin kalte den naturlige utvelgelsen (Forsyth: 1988.s.68).

Forskning har også vist at mennesket fort føler tilhørighet og felleskap med medlemmene i den gruppen de selv tilhører. Rise og Einarsen (2002) peker på hvordan Tajfel viste gjennom forsøk, at selv ved en gruppeinndeling basert på om de liker kunstner A eller B, følte medlemmene en påfallende sterkere samhørighet til medlemmene i sin egen gruppe. På dette grunnlaget lanserte han begrepet *sosial identitet*. Gjennom inndeling i kategorier og medlemskap i grupper, definerer vi hvem vi er, hva som forventes av oss og hvilken verdi vi har. Tajfel hevder derfor at menneskets identitet er knyttet opp til de ulike gruppemedlemskapene det har (Rise & Eiarsen: 2002). At vi ikke har valgt medlemskapet i gruppen selv, har på grunnlag av hva Tajfel sier ikke stor betydning når det gjelder tilhørighetsfølelsen.

2.1. Definisjon av grupper.

Det som skiller en samling mennesker og en gruppe fra hverandre, er at medlemmene i en gruppe samhandler. *"En gruppe er to eller flere mennesker som*

interagerer og er gjensidig avhengige, og som er samlet for å oppnå noe spesifikt" (Robbins:1997.s.240). Med denne definisjonen inkluderer Robbins dyaden som en gruppe i motsetning til hva blant annet Svedberg (2002) mener. Svedberg holder dyaden utenfor og sier: "*i en gruppe samspiller medlemmene (minst tre) for å nå et mål eller utføre en oppgave*" (Svedberg:2002.s.19). Geir og Astrid Kaufmann (1998) mener også at en nedre grense må settes for hva vi kan kalle en gruppe. Den nedre grensen settes ved tre medlemmer. Begrunnelse er at to medlemmer, eller en dyade, har såpass spesielle egenskaper at det vil være hensiktsmessig å se den som en egen sosial enhet. De setter også en øvre grense for antall medlemmer, denne vil være flytende, men det er mest hensiktsmessig å sette grensen til ca 15-20 medlemmer. En rekke karakteristiske trekk ved gruppen vil forsvinne om antall medlemmer overskrider dette antallet, hevder Kaufmann og Kaufmann.

Underlid har valgt definisjonen: "*en gruppe er en samling av individer med relasjoner seg i mellom som gjør at de i vesentlig grad er gjensidig avhengig av hverandre*" (Underlid:1997.s.14). Han mener at en samling mennesker i tillegg til denne definisjonen må oppfylle visse kjennetegn for å kunne kalles en gruppe. Den må blant annet bestå av tre eller flere personer, som har en **viss stabil kontakt** og **sosial samhandling**. Medlemmene i gruppen må **påvirker hverandre gjensidig** og føle en **gjensidig avhengighet**. Det enkelte medlemmet må **oppfatte seg som medlem** av gruppen, og dette medlemskapet må **anerkjennes** av de andre medlemmene. Det må være et **mål** eller finnes et **formål** for gruppens eksistens og gruppen må ha en **struktur**.

Forsyth peker på at alle grupper er unike, men at de alle innehar de samme karakteristika; Medlemmene i en gruppe **interagerer**. Mye av denne samhandlingen spinner rundt de oppgaver gruppen skal utføre, eller oppnå.

Alle grupper har en eller annen form for **struktur**. Det er visse stabile relasjonsmønster mellom medlemmer, og disse medlemmene har ulike roller innen gruppen. Gruppen har sine **normer** som blir fulgt. Konflikter innen gruppen oppstår som oftest når en av disse normene brytes mener Forsyth. **Gruppesamhold**, er styrken på båndet som holder medlemmene sammen, og varierer sterkt fra gruppe til gruppe, men de har det alle sammen, ellers ville den blitt oppløst raskt. Medlemmene av en gruppe har også en **sosial identitet** knyttet til det å være medlem av de gruppene vedkommende er medlem av. Vi spiller oss i de andre og ser deler av oss selv gjennom dem. Til slutt, men ikke minst, så eksisterer alle grupper for en grunn,

de har alle et **mål**, om målet er å bli gode i en sport, individuelt eller som et lag, eller å fremme et politisk parti eller oppnå gode resultater for bedriften.

Det finnes et utallig antall definisjoner av hva en gruppe er og hva en gruppe må ha i seg, men alle har de noen trekk felles. Gruppene skapes eller blir skapt fordi medlemmene har **felles interesser** utover det tilfeldige. Det er ikke nok å befinne seg på samme sted til samme tid. Medlemskap i en gruppe kan basere seg på alt fra en interesse for frimerker, til å løse en arbeidsoppgave mest mulig hensiktsmessig på jobben. Medlemmene i en gruppe utvikler **felles normer**. De får en innsikt i hva som blir akseptert og ikke av de andre medlemmene, og sammen lager de et sett med uskrevne eller skrevne regler. En gruppe har et **felles eksistensgrunnlag** og har et **felles mål**, den blir **formalisert** gjennom institusjonelle ordninger og den får sin **identitet** gjennom å skille mellom medlemmer og ikke-medlemmer (Svedberg:2002).

2.2. Ulike typer grupper.

Lars Svedberg (2002) mener at grupper kan skilles fra hverandre og beskrives ved å se på de funksjonene de utfører. Han trekker frem noen eksempler fra sosialpsykologien.

Vi kan skille mellom **primær** - og **sekundærgrupper**. Primærgruppen beskriver en varig gruppe med nære forbindelser mellom medlemmene. Kaufmann og Kaufmann (1998) viser også til at et viktig trekk ved denne gruppekonstellasjonen er at de har sympati for hverandre, og at de samarbeider. Eksempler på dette er familie og nære venner. I sekundærgruppen er avstanden mellom medlemmene større. De er gjerne mer upersonlige, formelle og saksorienterte. Et eksempel på dette kan være en arbeidsgruppe på skolen eller på jobben. For å definere hvem som er medlem av gruppen, kan vi se på hvem som ikke er medlem av gruppen. Vi kan derfor gjøre en oppdeling av **vi-grupper** og **de-grupper**. Jo større kontrasten, avstanden eller konfliktene er, mellom dem og oss, jo sterkere blir båndene innad i gruppen. Et eksempel på dette er to ulike supporterteam under en fotballkamp. Vi deler også grupper inn i **uformelle** og **formelle**. Forskjellen mellom uformelle og formelle grupper ligger i at de uformelle grupper dannes spontant og frivillig, gjerne på grunnlag av felles interesser og følt tilhørighet. De formelle gruppene derimot, har et

bestemt siktemål som ofte er erklært, de har regler, rutiner og ofte en formell ledelse. De uformelle gruppene finns ofte både på et vertikalt og et horisontalt nivå i en bedrift. Her viser Kaufmann og Kaufmann (1998) til Dalton når de forklarer at med et vertikalt nivå menes uformelle grupper på tvers av den eventuelle hierarkiske strukturen i organisasjonen. Med horisontalt nivå menes uformelle grupper innenfor samme nivå i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (1998) viser til at normene i de uformelle gruppene ofte virker mer forpliktende på medlemmene, enn de mer offisielle reglene i de formelle gruppene gjør på deres medlemmer.

Slik jeg ser det blir det derfor ekstra viktig å benytte seg av de uformelle gruppene på en positiv måte innenfor bedriften, og prøve å eliminere eller minske de negative sidene, slik som klikker, utestengelse og baksnakking.

Maltèn (1992) skiller mellom **tvangsgrupper**, **konstruerte grupper** og **naturlige grupper**. Tvangsgrupper er grupper man blir plassert i av myndighetene. Slike grupper vil være skoleklasser, fengsel, pasientgrupper osv. Konstruerte grupper er som navnet tilsier laget av utenforstående, den skiller seg fra tvangsgruppen ved at medlemmene har mulighet til å selv bestemme om de vil være med. Gruppen er ofte tidsbegrenset til å utføre et bestemt oppdrag. Den naturlige gruppen dannes ved at medlemmene har en felles interesse. Medlemmene blir med av egen fri vilje, men det kan være ganske vanskelig for utenforstående å få innpass sier Maltèn (1992 s.16).

En **referansegruppe** er en gruppe som vi måler vår egen eller andres status opp mot. Den positive referansegruppen (aspirasjonsgruppen) representerer mye av det en selv etterstreber. Et eksempel på dette kan være et ønske om å være en del av ledelsen på jobben, og at individet derfor forsøker å kle og te seg slik de gjør.

Svedberg sier også at et menneskes atferd og selvbilde kan forklares ut fra dets forsøk på å tilhøre eller nærme seg en eller flere referansegrupper (Svedberg:2002).

Kaufmann og Kaufmann (1998) legger frem **medlemsgrupper** som motsatsen til referansegrupper. Mens referansegrupper en noe vi har et ønske om å tilhøre, så er medlemsgrupper, som navnet tilsier en gruppe som vi faktisk er medlem av. Både formelle og uformelle grupper kommer inn under denne kategorien. **Statistiske grupper** er en gruppe der en har felles karakteristika som man deler med de andre medlemmene, for eksempel alder, kjønn, utdanning eller stillinger. Ved lønnsforhandlinger kan det være lønnsomt å danne statistiske grupper (Fischer & Sortland: 2001).

Vi kan også skille mellom grupper ut i fra hvilke behov de dekker hos sine medlemmer; I en **psykogruppe** vil de følelsesmessige behovene bli dekket, mens i en **sosiogruppe** vil medlemmenes interesse for visse aktiviteter eller engasjement i en sak bli dekket (Svedberg: 2002).

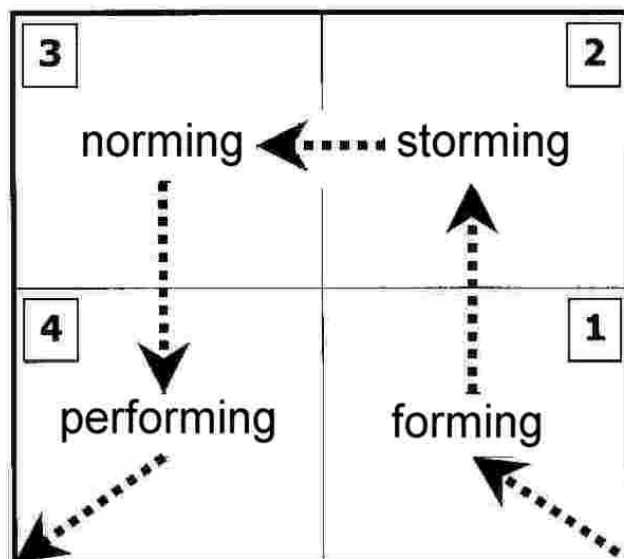
Kaufmann og Kaufmann opererer ikke med det siste skillet innenfor grupper, men de har tatt med en annen deling som ikke Svedberg tok med. De skiller mellom **grupper** og **team**.

De definerer team som en "høyytelsesorientert oppgavegruppe" (s.260, 1998).

Medlemmene må yte mye, og være utpreget og aktivt avhengig av hverandres handlinger for å nå et felles ytelsesmål. Først da kan vi snakke om team og ikke om grupper. Det er sjeldent mer enn ni medlemmer av et team. Et team er noe mer enn en gruppe. Kaufmann og Kaufmann sier; *"et team kan i beste fall representere en følelsesmessig enhet av individer som aktivt bryr seg om hverandres ve og vel, i tillegg til at den gir høy ytelse i forhold til organisasjonens mål"* (s.260; 1998). Et team kan i vareta funksjonen både til primær og sekundærgruppen. Det vil si at gruppen bevarer både nærhet, sympati og målrettethet.

2.3. Gruppens utvikling.

Bruce Tuckman kom i 1965 med en artikkel hvor han tar opp en gruppes utviklingsforløp fra den blir dannet, til den har utført sitt formål. Tuckman mente at alle grupper vanligvis utvikler seg i faste sekvenser før den oppnår å bli effektive og om mulig når sitt potensiale. Disse sekvensene delte han inn i fire (Tuckman: 1965). Denne inndelingen har fått stor betydning for hvordan vi senere har sett på gruppeutvikling. Furnham (2002 s.432) mener dette kommer av at denne inndelingen gir deltagere i grupper mulighet til å se hvor i en prosess de befinner seg. Inndelingen viser også at konflikter er en naturlig del av gruppedannelsen. Dette kan gi gruppemedlemmene en viss følelse av at de konfliktene de selv går igjennom, er normalt for en gruppe å oppleve, og på mange måter noe nødvendig. Både Forsyth og Robbins deler inn gruppeprosessene i stadier. De har i stor grad basert seg på Tuckman sin inndeling, men de ulike stadiene har fått nye navn. Tar vi med stadiet før gruppen dannes og stadiet når den oppløses, så har vi seks stadier.



Figur 1

Forstadiet	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning.
Forstadiet	Formasjon	Konflikt	Struktur	Produksjon	Oppløsning

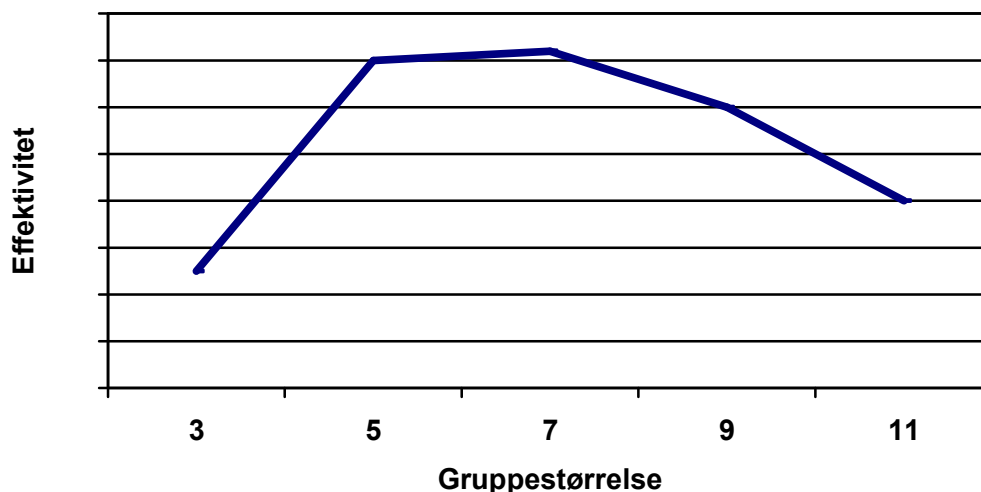
Forstadiet er den fasen hvor gruppen enda ikke har kommet sammen, men kun er enkelt individer. På det første stadiet av gruppens utvikling som kalles **Forming**, (formasjon) er det stor usikkerhet rundt hva gruppens oppgave er. Hvilke roller har de ulike medlemmene? Hva er strukturen på gruppen og hvilke normer er det som gjelder? De skal begynne å bli kjent med hverandre på dette stadiet. På det neste stadiet, **Storming** (konflikt), aksepterer medlemmene gruppens eksistens, men på dette stadiet kan vi også oppleve intragruppekonflikter. Uenigheter om hvem som skal ha hvilke roller og oppgaver, konkurranse om posisjon og rolle er noe av konfliktenes opphav. Hvordan disse blir behandlet er avgjørende for om gruppen kan utvikle seg videre til det tredje stadiet, **Norming** (struktur). På dette stadiet deler gruppens medlemmer på informasjonen, godtar at de andre medlemmene har ulike meninger og forsøker å nå felles mål. Det knyttes bånd mellom medlemmene og samholdet kommer til syne. Slik jeg ser det, kan det se ut til at Storming representerer de destruktive konfliktene, mens på Norming stadiet finner vi de konstruktive konfliktene. **Performing** (produksjon) nivået er det problemløsning og gjensidig avhengighet som styrer. Gruppen er på et stadiet hvor oppgavene som skal utføres står i fokus, og hvor gruppen viser effektivitet i utførelsen av oppgavene. For

faste, varige grupper er dette det siste nivået, men for andre grupper med kortere varighet vil **Adjourning** (oppløsning) være det siste nivået. I denne fasen oppheves gruppen, og mange kan føle en slags sorg og tomhet. Det arbeides ikke lenger for å oppnå gode resultater for gruppen, men konsentrasjonen er sentrert rundt å skulle pakke sammen og avslutte ting (Tuckman:1965, Furnham:2002, Forsyth: 1999, Robbins:1997). Det er viktig å peke på at modellen for gruppeutviklingsstadiene er et redskap som ikke bør brukes som en fasit for hvordan ting er, men som en indikator for hvordan ting kan være. En gruppe kan befinne seg på flere nivåer i utviklingsmodellen samtidig, ha en annen rekkefølge eller hoppe frem og tilbake i modellen. Gruppen kan for eksempel befinne seg på norming/struktur stadiet for så å gå til bakte igjen til storming/konflikt stadiet igjen. Modellen tar heller ikke høyde for kontekstuelle forskjeller, og den betydningen disse kan ha for gruppeutviklingen.

2.4. Gruppens størrelse.

En gruppe kan bestå av to-tre personer og oppover. Når antall medlemmer øker, akselererer også antall mulige relasjoner. Svedberg (2002, s.98) har satt opp en formel for å vise hvor dramatisk denne økningen er. $n(n-1)/2$, n er antall personer i gruppen. Ved 2 personer er potensielt antall relasjoner 1, ved 6 er det 15 og ved 15 personer er det potensielle antall relasjoner oppe i 105.

Furnham (2002) peker på at grupper over 12 medlemmer har en tendens til å dele seg inn i undergrupper. Den magiske grenser ser ut til å gå ved 7-9 medlemmer. Når antallet overstiger dette, vil det bli vanskeligere for hvert medlem å bli hørt, kommunikasjonen går saktere, og avgjørelser kan ta lengre tid. Motivasjonen ser også ut til å falle hos større grupper på lik linje med effektiviteten. Svedberg (2002,s.108) har satt opp en modell som viser dette:



Modell 2

Større grupper kan lettere hente inn mer og videre informasjon enn små grupper. Små grupper er bedre på å bearbeide informasjonen (Robbins.1997, 260). En annen begrunnelse for å holde gruppetallet under 10, er hypotesen om menneskets arbeidshukommelse på 7 ± 2 . Det antall enheter som mennesker kan klare å skille fra hverandre på en gang ligger altså mellom 5 og 9, så lenge informasjonen ikke er chunket eller presset sammen (Svedberg.2002, s.108). Fører vi dette over på en gruppesituasjon, vil 9 personer være det øvre antall personer vi klarer å skille fra hverandre." *Social loafing* "er også et problem som øker med gruppestørrelsen. Social loafing er når individene yter mindre sammen enn om de hadde arbeidet individuelt. Når gruppen øker blir individet mindre synelig, og det bidraget individet kommer med blir ikke like avgjørende. Summen av hele gruppen sin innsats bør være minst like stor som summen av alle individenes innsatts om de hadde arbeidet selvstendig.

Robbins (1997, s. 261) hevder at den ideelle gruppestørrelsen vil befinne seg på mellom 5 og 7 stykker. Da blir de positive elementene både fra den lille gruppen og fra den store gruppen ivaretatt. Oddetall er viktig for å motvirke en likeverdig splittelse av gruppen, og dermed dannelsen av undergrupper.

"Du tvinger ham ikke, slår han ikke, kommanderer ham ikke, fordi du vet at mykt er sterkere enn hårdt, vann er sterkere enn fjell, kjærlighet er sterkere enn makt." (Hermann Hesse, Siddhartha, s.109)

3. KONFLIKTER

3.1. Historisk syn på konflikter

Mange mennesker opplever konflikter som noe vanskelig og negativt. De fleste av oss forsøker å unngå å komme i en konfliktsituasjon, men av og til er det uunngåelig. Kommer vi i en slik situasjon vil reaksjonene ofte være å forsøke å trekke seg tilbake eller ut av situasjonen så fort som mulig. Innenfor den tradisjonelle konfliktforskningen som var gjeldene blant organisasjonspsykologer og forskere rundt 1930- og 1940- tallet, ses konflikter som et resultat av dårlig kommunikasjon, mangel på åpenhet og tillit mellom mennesker. Konflikter var derfor ensidig negative og måtte unngås for en hver pris. Sett i lys av den tiden man befant seg i, med to verdenskriger, er tolkningen lett å ta til seg. Siden den tid har oppfatningen av konflikter og deres betydning endret seg mye. Fra 1940-tallet og frem til midten av 1970- tallet var det Human Relation retningen som dominerte oppfatningen av konflikter. Konflikter ble sett som et onde som ikke kunne unngås, og derfor bare måtte aksepteres. Konflikter var en naturlig del av alle grupper og organisasjoner, og de kunne til og med være til nytte for gruppen. Men det er først med den *interaksjonistiske* tilnærmingen til konflikter, som er det gjeldende synet i dag, at mange begynner å se på konflikter som nødvendige og positive. De motvirker det statiske og apatiske i en organisasjon, slik at individene og gruppene har evnen til å være innovative og åpne for forandringer (Robbins:1989, Furnham:2002). Dette er egenskaper som er viktig i et samfunn hvor ting forandrer seg raskt, og hvor tilpassningsdyktighet er et spørsmål om å overleve. Selv om vi i dag ser på konflikter som noe positivt, så er det ikke alle konflikter som er positive. Slik jeg ser det trenger ikke en konflikt å være enten positiv eller negativ. Det er hva vi gjør med dem og hvordan vi møter dem som er av betydning. Vi kan derfor skille mellom de funksjonelle konfliktene og de dysfunksjonelle konfliktene.

3.2. Definisjoner av konflikter

I den engelske Psykologiske ordboken, Reber (1995) er begrepet konflikt definert meget bredt og brukes om enhver situasjon hvor begivenheter, motiv, atferd, impulser osv. er gjensidig fiendtlige. I psykologisk leksikon, Egidius (2000) står konflikter definert som *"motsetning eller strid mellom krefter, motiv og egenskaper inne i individet eller mellom grupper og organisasjoner."* Videre så skilles det mellom **bevisste** og **ubevisste** konflikter, mellom **indre psykiske** og **mellommenneskelige** konflikter, og konflikter mellom enkeltpersoner og konflikter mellom grupper.

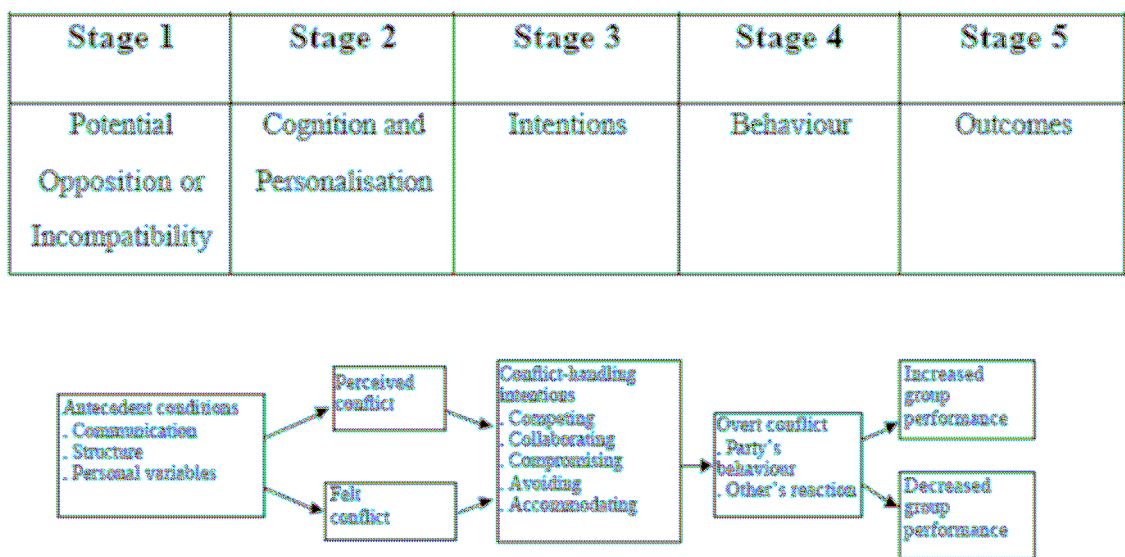
Robbins (1989) viser til at det ikke mangler definisjoner på konflikter. Selv om disse er ulike, har han funnet at så å si alle innehar den samme essensen. På bakgrunn av dette kommer han frem til sin definisjon av hva en konflikt er. Han mener at konflikter er: *"er en prosess som begynner med at den ene part oppfatter at den andre part har eller er i ferd med å negativt påvirke noe som den første part bryr seg om"*

(Robbins:1997,s.434.). Robbins bruker den subjektive opplevelsen som utgangspunkt for sin definisjon av hva en konflikt er, noe som er helt i tråd med den postmoderne tenkningen. Det vil derfor være *opplevelsene* av en situasjon som er den utløsende faktor for hvorvidt noe er en konflikt eller ikke. Med denne definisjonen vil det være individuelt hva vi oppfatter som en konflikt. Den trenger ikke å ha rot i en objektiv virkelighet i det hele tatt, men kan ha sitt opphav i en svært subjektiv oppfattelse. Det er dessuten nok at konflikten oppfattes til å være dette kun av den ene part.

Van de Vliert (Sortland og Einarsen 1999) sin definisjon er i likhet med Robbins tuftet på det subjektive aspektet når han sier at konflikt: *"en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av en annen part."* Det er altså en subjektiv følelse som en person kan ha som er utslagsgivende for om noe er en konflikt eller ikke. Van de Vlierts definisjon og Robbins definisjon er derfor slik jeg ser det sammenfallende. Jeg vil derfor videre i oppgave ha deres definisjoner som utgangspunkt. Med vekt på en konflikt som en *subjektivt følt* opplevelse.

3.3. Prosess og strukturmodell

Robbins (1997) bruker begrepet prosess i sin definisjon av konflikter, noe som peker på at forhistorien og selve utviklingsforløpet til konflikten er viktige komponenter for ham. En konflikt kan sees på som en lang historie, og ikke som et fotografisk øyeblikk. Det er denne prosessen og historien som vises gjennom definisjonen hans og også gjennom modellen hans. Robbins har utviklet en modell over konfliktprosessen hvor han viser ulike deler og aspekter ved prosessen som ligger i en konflikt.



Figur 3

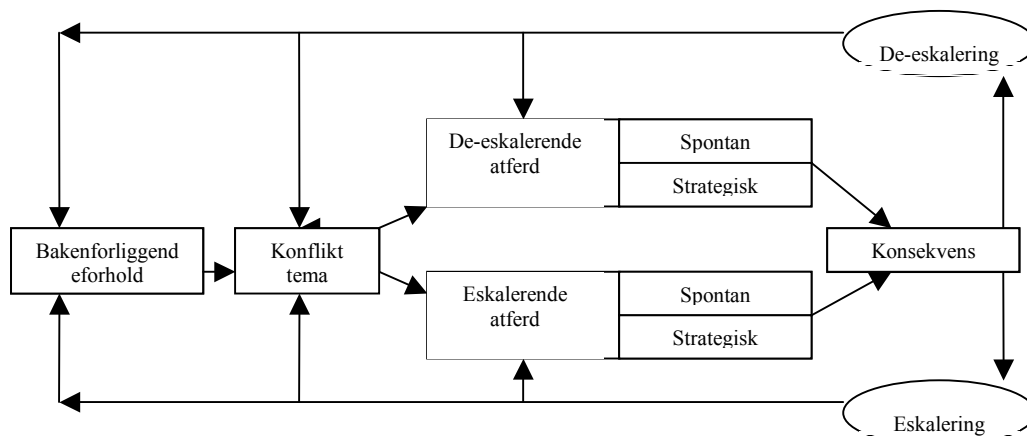
- 1) potensiell konflikt: bakenforliggende forhold: * kommunikasjon * struktur
* personlige variabler
- 2) kognisjon og personalisering: * følt konflikt * oppfattet konflikt
- 3) intensjon: * konkurranseorientert * samarbeidsinnstilt * tilbaketrekking
* tilpassningsorientert * kompromissorientert
- 4) atferd: åpen/uttilslørt konflikt: * egen atferd * motpartens atferd
- 5) utbytte: * økt gruppeutbytte * mindre gruppeutbytte

Hotvedt (2003) viser til at det har utviklet seg to retninger innenfor teoretisk og praktisk konfliktløsning. Han viser til hvordan Kenneth Thomas beskriver disse som en *prosesstilnærming* og en *strukturtilnærming*. Strukturtilnærming eller strukturmodell forklarer Hotvedt som en *konfliktmodell hvor fokus er de strukturer og forhold i og rundt mennesket som skaper konflikter og opprettholder dem*. Denne retningen representerer først og fremst en administrativ tilnærming. Det vil si at på tross av at enkeltindividet og personlighetens konfliktskapende strukturer er inkludert, så forholder den seg først og fremst til forholdene rundt individene som skaper konflikten og ikke selve konflikten. Det er de objektive forholdene som settes under lupen. Van de Vliert og Janssen legger vekt på at strukturmodellen retter fokus mot de stabile forholdene som bestemmende for det valg individene tar i forhold til sin konfliktatferd. Videre sier de at denne modellen har en tendens til å overse dynamikken i konflikten og konsekvensene av den. (Van de Vliert & Janssen: 2001). Gjennom prosesstilnærming eller i en prosessmodell, ses konflikter som en spiral, der konflikten er et resultat av en rekke episoder eller hendelser som har virket på hverandre. Denne spiralvirkningen er også med på å opprettholde konflikten. I denne modellen er det de subjektive forholdene som får fokus. Vi ser på den frustrasjonen partene opplever i konflikten, hvilke fortolkninger de har av den, atferden deres og også interaksjonen mellom individene. Van de Vliert (1998) viser til at prosessmodellen er orientert mot det sykliske og dynamiske, og at den har en tendens til å vie lite oppmerksomhet til de mer permanente årsakene til konflikter. Strukturmodellen på sin side overser dynamikken og konsekvensene konflikten har. Sortland og Einarsen skiller prosess - og strukturmodellen på en enklere måte ved å si at strukturmodellen tar for seg opphavet til konfliktene og eventuelt hvordan de avsluttes i organisasjonen. Prosessmodellen derimot ser på den utviklingen og endringen som har skjedd og skjer med konflikten over tid (Sortland & Einarsen: 2001).

Robbins konfliktprosessmodell er en prosessmodell. Han ser på hvordan konflikten oppfattes og føles av partene, og hvilken konfliktatferd de har og hvordan dette påvirker gruppen (Furnham: 2002). Van de Vliert og Janssen (2001) gir et bilde på hvordan prosessmodellen og strukturmodellen hver for seg har hull som ikke blir dekket. Ved begge modellene mangler det både et fokus på eskalering og moderering som en viktig mekanisme i en konflikt. I tillegg i hvilken utstrekning

konflikthåndtering fordrer strategiske valg. Ved å kombinere de to modellene til en såkalt eskaleringsmodell, hevder Van de Vliert at han ivaretar aspektene både til prosessmodellen og til strukturmodellen. Samtidig som det blir lagt vekt på moderering og eskaleringsaspektet ved all spontan og strategisk konflikt handling (Van de Vliert: 1998).

3.4. Van de Vlierts konfliktmodell



Figur 4

3.4.1. Bakenforliggende forhold

"Konflikter oppstår ikke i et tomrom" (Thoring 2003, s.18). Robbins (1997) hevder at det er visse forhold som skaper mulighet for at en konflikt kan oppstå. I seg selv trenger disse forholdene ikke å føre til en konflikt, men der det er en konflikt, vil i alle fall en av dem være til stedet. Van de Vliert (1998) klassifiserer de *bakenforliggende forhold* eller potensielle konflikt årsakene inn i tre grupper; *organisasjonelle karakteristika*, *individuelle karakteristika* og *relasjonelle karakteristika*. Der de organisasjonelle karakteristika står for alle forhold som har med organiseringen av organisasjonen å gjøre. Alle ytre fysiske forhold. De individuelle karakteristika

handler om de forskjeller det er mellom ulike personer. Vi kan for eksempel ha forskjellig bakgrunn, noe som gjør at vi opplever hendelser forskjellig. De relasjonelle karakteristika er der konflikter oppstår på bakgrunn av relasjonen mellom menneskene som arbeider i organisasjonen. Robbins (1997) har også under det første punktet i sin modell, kalt for *potensielle konflikter*, ordnet disse forholdene inn i tre hovedkategorier; *Kommunikasjon, Struktur og Personlige variabler*. Han hevder at det er innenfor disse bakenforliggende variablene at all konflikt har sine utspring.. Einarsen og Sortland (2001) mener at det er i den gruppen Robbins (1997) kaller *struktur* at de fleste konfliktene innenfor organisasjoner ofte har sin bakgrunn. Denne kategorien dekker forhold som har med hvordan organisasjonen er bygget opp og strukturert, størrelse, hvordan arbeidet er organisert, grad av spesialisering, fordeling av ressurser, de fysiske forholdene innen bedriften, belønningssystem osv. Denne gruppen passer godt med den inndelingen Van de Vliert har valgt å kalle organisasjonelle karakteristika.

Van de Vliert (1998) snakker også om de relasjonelle karakteristikaenes rolle som et bakenforliggende forhold for konflikter. Han begrunner denne kategoriens plass som et element som kan ligge bak en konflikt, ved å peke på at det er i relasjon til andre mennesker at våre ulikheter kommer frem og blir bedre synlige. Når den relasjonelle karakteristika er bakgrunn for en konflikt, oppstår den ofte på grunn av ulik oppfattelse. Disse ulikhetene kan ofte være utdanning, alder, erfaring, status eller ambisjoner. Et eksempel på dette kan være en situasjon der en yngre person er leder for en eldre person. Den yngre personen har kanskje høyere utdanning men kortere erfaring enn den eldre personen. Relasjonen mellom disse to personene kan fort bli konfliktfylt.

En god del konflikter har sitt opphav i hvordan det kommuniseres på arbeidsplassen. Slik jeg ser det kan potensielle konflikter oppstå som et resultat av misforståelser, støy og semantiske vanskeligheter. Med støy tenker jeg på forstyrrende elementer som trekker oppmerksomheten bort fra selve budskapet. Det kan være alt fra bråk i kontorlandskapet til dårlig telefonforbindelse eller høy stemmebruk.

En annen faktor som kan virke inn og høyne risikoen for konflikter, er både for mye kommunikasjon og for lite. Den gyllende middelvei gjelder. Hvilken kanal vi velger å kommunisere gjennom er også utslagsgivende. Det kan være lettere for mange å ta til seg informasjon som er skrevet, fremfor informasjon som formidles muntlig. Våre

ulike bakgrunner og forståelsesfiltre³ gjør at vi bruker termer og sjargonger på ulike måter. Dette kan lett skape misforståelser og dermed grobunn for konflikter.

Gjennom denne tolkningsprosessen ligger kommunikasjonsvariabelen nær opptil den *personlige variabelen* som er den siste kategorien av Robbins bakenforliggende forhold.

Robbins (1997) hevder at en viktig personlig variabel som lett kan lede til konflikt er verdiforskjellene våre. Hvordan vi tolker hva som er viktig og riktig for oss og for organisasjonen, er ikke nødvendigvis det samme som et annet medlem av organisasjonen mener. Verdiene våre blir formet gjennom blant annet de miljøer og hendelser vi har møtt opp gjennom livet. I en organisasjon hvor mange mennesker jobber sammen, vil det sannsynligvis være mange ulike verdisett. Jo større mangfold, jo større sjanse for en potensiell konflikt.

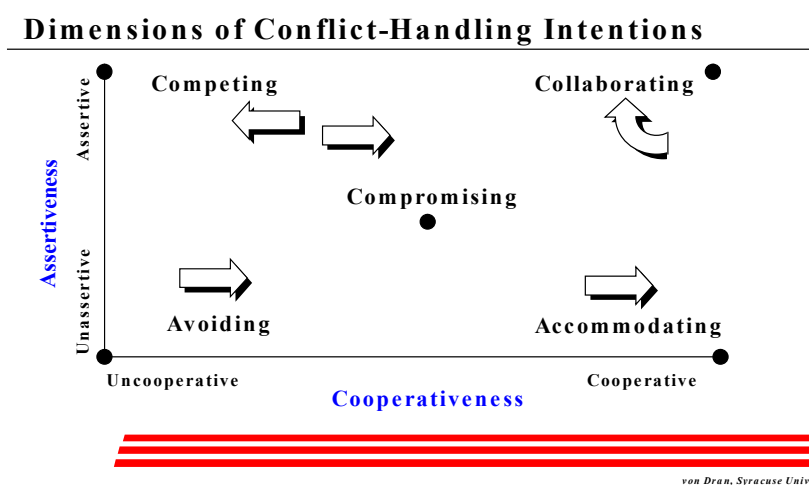
Furnham (2002) trekker frem hvordan visse personlighetstrekk er mer tilbøyelig til å skape uro enn andre. Han hevder at: *”personer som er svært autoritære, dogmatiske og som viser frem en lav selvtillit fører til en potensiell konflikt”* (s.357). Van de Vliert (1998) viser i likhet med Robbins hvordan vi innenfor kategorien *individuelle karakteristika* kan se på personlige forskjeller kan påvirke et konfliktforløp. En av disse individuelle karakteristika er hvilken konfliktstil individet har. Van de Vliert (1998) bygger disse konfliktstilene på et femkategoriseringsskjema for klassifisering av interpersonlig konflikthåndteringsmodell, først introdusert av Blake og Mounon i 1964. Senere tolket av Thomas⁴ (Kilmann & Thomas: 1975). Mens Van de Vliert har konflikthåndteringsstilene som en del av de individuelle karakteristika, har Robbins valgt den samme modellen som et eget punkt i sin konfliktmodell som han kaller for *intensjon*. Dette valget begrunner han med at vi må tolke den andres intensjoner for å kunne reagere på hans eller hennes atferd. Det er ofte stor avstand mellom intensjon og atferd, noe som fører til at vi svært ofte tolker intensjonen bak andres atferden feil. Dermed er det duket for en eskalering av konflikten.

Van de Vliert bruker litt forskjellige betegnelser på de fem kategoriene, men jeg har valgt å bruke min oversettelse av Kilmann & Thomas (1975) sine betegnelser. De fem kategoriene består av; konkurranseorientert, *samarbeidsinnstilt*, *unngå*, *tilpasningsorientert* og *kompromissorientert*. Den konkurranseorienterte

³ Et tenkt filter som vi siler og tolker informasjon gjennom, på bakgrunn av våre tidligere erfaringer og førforståelse.

⁴ Jeg har valgt å bruke min frie oversettelse av Kilmann & Thomas sine inndelinger.

konflikthåndteringsatferd assosieres med atferd som tvang, tap - vann argumentasjon og et fokus på egne interesser, uten hensyn til den andre part. Når vi forsøker å tilfredsstille alle parter interesser i en konflikt, og møter uoverensstemmelsene har vi en *samarbeidsinnstilt* konfliktatferd. Ved *kompromiss* forsøker vi å nå et mål som begge parter kan være fornøyd med ved at begge parter oppgir noe. Ved å bruke *tilpassning* som konfliktatferd forsøker vi å tilfredsstille motparten gjerne ved å sette motparten sine mål over våre egne. For på den måten å kunne beholde det gode forhold alle i mellom. Den siste kategorien er tilbaketrekking eller *unngåelse*. I denne kategorien vil vi i en konfliktsituasjon enten forsøke å ignorere konflikten, unnlate å ta standpunkt eller forsøke å unngå de personer man ikke er enig med. Kilmann og Thomas (1975) har satt disse dimensjonene inn i et diagram. Den ene aksen måler individets forsøk på å tilfredsstille egne behov, den andre aksen måler forsøket på å tilfredsstille andres behov.



Figur 5

Den intensjonen eller konfliktatferden individet eller gruppen viser under den tiden konflikten varer, kan forandre seg som resultat av følelsesmessig reaksjon på den andre parts handling eller som resultat av rekonseptualisering av tema. Forskning peker på at mennesket kan se ut til å ha en underliggende disposisjon til å reagere ved bruk av en bestemt av de fem kategoriene i møte med konflikter. Denne

konfliktatferden innehar et forholdsvis fast mønster som vi gjerne gjentar fra konflikt til konflikt (Robbins:1997, Kilmann & Thomas:1975).

I denne oppgaven vil fokuset på konflikter videre ligge på de konflikter som oppstår på det som vi har kalt de bakenforliggende kommunikasjonsvariablene, og på de personlige variablene for konflikt.

3.4.2. Konflikttema

Det er forskjell på hva en konflikt handler om og hva som utløser den. Van de Vliert (1998) skiller i sin modell mellom de utløsende faktorene i en konflikt, og tema i konflikten. Han sier at de bakenforliggende forhold kan føre til tre forskjellige typer frustrasjon eller konflikttema. Den første er organisasjonens begrensede resurser, det være seg materielle eller sosiale, og fordelingen og bruken av disse. Den andre typen av frustrasjon som kan være et konflikttema, er uenighet rundt felles politikk, prosedyrer og hvilken atferd som er riktig for de ulike rollene i en organisasjon. Et siste tema for en konflikt hevder Van de Vliert, er de frustrasjonene som kan oppstå når noen opplever at et individs eller gruppens identitet trues av andre. Slike identitetskonflikter kjennetegnes ofte ved deres intense emosjonelle engasjement, og kan føre med seg følelser som redsel, mistenksomhet, forakt, motforestillinger og at noen blir fornærmet.

3.4.3. Modererende og eskalerende atferd

En hver reaksjon som en av partene har på et konflikttema, om det er direkte eller indirekte reaksjon, er i følge Van de Vliert (1998) konflikthåndtering eller konfliktatferd. Om handlingen ikke øker eller får frustrasjonen hos deltagerne til å synke, kan den kalles *deeskalerende* eller *modererende*. I praksis vil det slik jeg ser det, være vanskelig å avgjøre om en atferd er modererende eller ikke, da følelsen av frustrasjon er individuell og vanskelig å måle. Jeg tenker også at det vil være vanskelighet å avgjøre om en persons forsøk på modererende handling er bevisst og dermed strategisk, eller om den er spontan og ubevisst. Men som Van de Vliert nevner, kan en typisk spontan modererende atferd blant annet være det å benekte

konflikten. Noen situasjoner bringer mer naturlig frem en spontan modererende atferd enn andre situasjoner. Et eksempel på dette er i situasjoner hvor det ikke er tid for konfrontasjoner av ulike grunner.

Fire av de personlige konfliktatferdene som Kilmann og Thomas (1975) beskrev, har som oftest en modererende virkning på konflikten på kort sikt. Den konkurranseorienterte har en eskalerende effekt med en gang. Et siste punkt som er bestemmende for spontan modererende atferd, er konflikthemmende reguleringsmekanismer. Som eksempler på konflikthemmende reguleringsmekanismer nevner Van de Vliert blant annet arbeidsoppdrag, leveringsdatoer, og skriftelige avstemninger, det vil si oppgaver vi gjør uten å tenke over det.

3.4.4. Strategisk modererende atferd

Når en person bevisst forsøker å avverge eller dempe en konflikt, kan denne handlingen kalles for strategisk modererende atferd. Strategisk fordi handlingen er bevisst, og modererende fordi den har til hensikt å dempe konflikten. Det å forandre organisasjonelle eller relasjonelle karakteristika som ofte ligger bakenfor en mindre konflikt, er også en modererende atferd som virker dempende på konflikten. Det er allikevel problemløsning som er den mest effektive måten å reagere på ved konflikter, mener Van de Vliert (1998). Er denne problemløsningsstrategien bevisst og virker dempende på konflikten, så er den også strategisk modererende. En problemløsningsstrategi som kan virke dempende på konflikten, er å bryte konflikten ned i mindre deler. Ved å rekonseptualisere den til å omfatte færre mennesker og et mindre tema, vil den virke mindre skremmende. Å arbeide med mindre problemer vil slik jeg ser det, også gjøre at en føler seg i stand til å kunne jobbe med større konflikter senere. Det kan i en konfliktsituasjon være viktig å minne seg selv om at forholdet til motparten er viktig på tross av konflikten.

3.4.5. Eskalerende atferd

”Enhver reaksjon på en konflikt som fører til at en av partene blir frustrert eller at et allerede eksisterende frustrasjonsnivå økes”, er i følge Van de Vliert (1998) en

eskalerende konfliktatferd. Det spiller ingen rolle om reaksjonen er på bakgrunn av den andre parts handlinger, eller på selve konflikttemaet. Hensikten med handlingen er også uvesentlig, det er reaksjonen den skaper som er utslagsgivende på om den kan kalles modererende eller eskalerende. Den eskalerende atferden kan på samme måte som den modererende atferden deles inn i spontan og strategisk. Typisk strategisk eskalerende atferd kan være å overdrive konflikten, å gå til personangrep på motstanderen, sette seg i motstand eller begrense den kontakten med den andre part i konflikten. Andre velkjente måter å eskalere en konflikt på er bla. å utvide tema, søke allierte uten fra, le av den andre, ignorere den annen part, avbryte, komme med usannheter osv. Noen ganger er det ønskelig med et moderat nivå av konflikter i gruppen, blant annet for å unngå *groupthink*⁵ og for å stimulere til nytenkning. Da kan den strategisk eskalerende atferden være nyttig (se mer senere i kapitlet). Andre ganger kan den samme atferden føre til at konflikten blir så stor at den kun får negative konsekvenser. Å forandre bakenforliggende forhold kan i noen situasjoner være konfliktdempende, mens i andre situasjoner og gjort på andre måter vil det virke konflikteskalerende.

Van de Vliert peker på at mye som virker eskalerende på konflikten på kort sikt, kan virke dempende på konflikten på lang sikt. Han peker på at en real kamp (fair fight), hvor vi følger regler som partene er enige om, på kort sikt vil eskalere konflikten. På lang sikt kan det derimot virke konfliktmodererende. Djevelens advokat, der vi henter inn en eller flere personer utenifra, er også en velkjent strategisk metode som virker eskalerende på kort sikt. På lang sikt vil den på sin side kunne øke gruppens produktivitet ved at den eskalerende atferden blir formalisert og gjort legitim og dermed virker konfliktdempende.

Det å forandre de bakenforliggende forholdene som både de relasjonelle og de organisatoriske, vil ofte virke oppskakende og føles truende i starten. Selv om resultatet blir til det bedre. Derfor regnes dette både med som strategisk eskalerende atferd og som modererende strategisk atferd.

⁵ Oversatt til norsk: Gruppetenkning.

3.4.6. Konsekvens

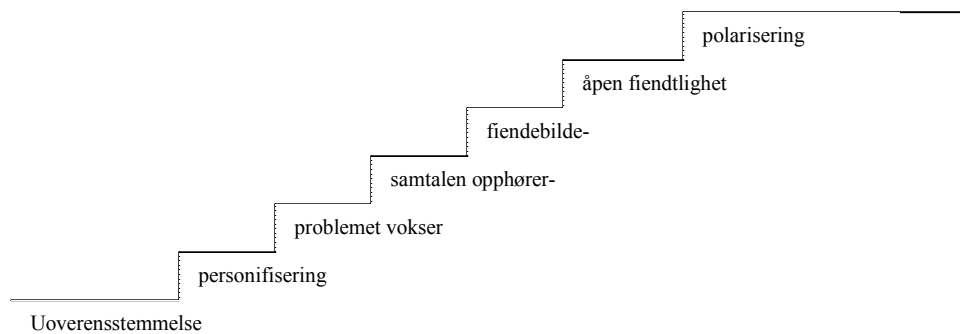
Van de Vliert (1998) mener at selv om modererende atferd ofte indirekte fører til mer frustrasjon, så har ikke eskalerende atferd nødvendigvis dermed den motsatte effekten. Han påpeker at et visst konfliktnivå i organisasjonen er sunt og viktig. En moderat eskalerings atferd vil føre til problemløsningsatferd innad i gruppen. Flere av medlemmene vil føle at deres interesser blir forsøkt i varetatt. Konsekvensen vil virke tilbake på de bakenforliggende forhold, på konfliktema og atferden slik at vi får en prosess der delene påvirker hverandre positivt over tid.

Sortland og Einarsen (2001) ser en sammenheng mellom Van de Vlierts begreper "spontan" og "strategisk" atferd og hva Argyris og Schön kaller for "uttryktverdi" og "bruksteori". Uttryktverdi er de verdier og holdninger som vi tror, og sier at vi handler ut i fra, mens bruksverdi er de verdier og holdninger som vi faktisk handler ut i fra. Den spontane atferden sammenlignes med bruksverdien vår, mens den strategiske atferden sammenlignes med våre uttrykte verdier.

Slik jeg ser det så kommer det ikke tydelig nok frem i modellen til Van de Vliert at det er et skille mellom det mennesker tror de gjør, det vil si deres strategiske atferd og det de faktisk gjør, deres spontane atferd. Dette på tross av at han peker på at menneskers atferd i en konfliktsituasjon kan få en annen konsekvens enn atferd var tenkt å ha.

3.5. Konfliktrappen

Marion Thoring (2003) viser hvordan en konflikt ofte følger et fast mønster, og hvordan det ofte ved å se på en konfliktsituasjon er mulig å identifisere trinnene i trappen. Modellen viser viktigheten av å gripe inn før konflikten eskalerer og kommer ut av kontroll.



Figur 6

På det første trinnet har vi et annet syn eller interesse enn motstanderen. Det dreier seg om en uoverensstemmelse. Om konflikten ikke løses her går den ofte videre til trinn to hvor det skjer en personifisering. Vi går fra å være saksorienterte til å bli personorienterte. Det argumenteres ved å vise til den andre personens dårlige sider og går til personangrep. Ved det tredje trinnet så har problemet vokst.

Problemområdet utvides, det finnes andre forhold eller temaer som trekkes frem hos den andre part. På det fjerde trinnet slutter samtalen. Individene unngår hverandre, men viser tydelig ved kroppsspråket at de ikke liker den andre parten. Mange søker forbundsfeller og avviser hverandre. Kommer konflikten opp til femte trinn tar konflikten mye plass og energi. Individene baksnakker hverandre, det finnes ikke noe godt ved den andre parten. Årsaken til konflikten kan være glemt, men atmosfæren forsurner hele arbeidsmiljøet. Skulle konflikten komme opp til det sjette trinnet vil det være en åpen fiendtlighet. Alle som ikke er med er imot. Det er åpen krig hvor målet er å skade den andre parten. På det siste trinnet i konflikttrappen kan partene ikke lenger være på samme sted. Enten flykter individene eller blir jaget vekk.

Oppsigelser er vanlig på dette nivået.

Thoring er nøye med å vise til at denne modellen ikke er en lovmessighet, men et forløpsmønster som kan vare over kort eller lang tid. Modellen gir et innblikk i hvordan en konflikt kan bygge seg opp og akselerere. En konflikt trenger ikke å starte på trinn 1 for så å følge trinnene oppover. Den kan starte på forskjellige trinn og også befinne seg på flere trinn samtidig.

3.6. Funksjonelle og dysfunksjonelle konflikter

Ekstam (2001 s.18) sier at *"En konfliktfri arbeidsplass er utenkelig." Å møte konflikter er en naturlig del av det å være medlem av en gruppe*" (Forsyth:1999). Napier og Gershenfeld (1999) hevder at muligheten for konflikter ser ut til å ha gode vekstforhold innenfor arbeidsgrupper fordi mennesker som ha være svært forskjellige bakgrunn og behov blir satt sammen for å nå et felles mål. Jo mer heterogen gruppen er, desto større er sjansen for konflikt. I en mer homogen gruppe vil vi sannsynligvis oppleve færre eller mindre konflikter. Det er ikke dermed sagt at den homogene gruppen er den mest suksessrike og produktive. En konfliktfri arbeidsplass hvor alle tenker likt og mener det samme vil innebære et arbeidsmiljø hvor dynamikken og kreativiteten vil ha vanskeligheter med å utvikle seg. På mange måter kan vi si at i konfliktene ligger kjernen til forandring og utvikling (Thoring:2003). En konflikt trenger med andre ord ikke å være negativ eller ødeleggende. Som Sortland og Einarsen (2001) sier så kan *"konflikter like gjerne ses på som en organisasjons kilde til problemløsning, nytenkning, kreativitet, læring, utvikling og samarbeid."* (s.139). Tjosvold (1997) hevder at konflikter er nødvendig for et sant engasjement, bemyndigelse og demokrati. Konflikter gjør dessuten medlemmene i gruppen oppmerksom på de andre meningene og tolkningene som befinner seg innenfor gruppen. På et moderat nivå kan avgjørelsene som tas gi bedre kvalitet da de blir belyst og diskutert fra flere vinkler (Pennington:2002). På den andre siden av skalaen kan en konflikt true hele gruppens eksistens (Furnham:2002). Noe av det viktigste arbeidet med grupper og konflikter er etter min mening å kunne se forskjell på de funksjonelle konfliktene og de dysfunksjonelle eller destruktive konfliktene. Furnham (2002) mener at denne distinksjonen ikke er enkel eller klar. Det er allikevel visse tegn vi kan se etter og som gjør det lettere å skille dem fra hverandre.

3.6.1. Funksjonelle konflikter

Donohue og Kolt (1992) har satt opp en liste med kriterier som må oppfylles for at en konflikt kan kalles konstruktiv eller funksjonell. Diskusjonene må for det første være interessesentrert og ikke personsentrert. Man må kunne diskutere forskjelligheter åpent, uten å måtte bekymre seg om sanksjoner, og uten at det oppleves som en

trussel når andre mener noe annet. Konfliktene må gi gruppemedlemmene en mulighet til å utvikle et sterkere bånd seg i mellom. Dette kan utvikle seg når kollegene er trygge på hverandre og sikre på at deres meninger og synspunkt blir respektert, selv om ikke alle er enige. Partene må være fleksible i deres søken etter løsning. De må være villig til å se på andre parts ideer uten å føle seg truet av det. Til sist så må partene søke etter en løsning der alle parter når sitt mål. Donohue og Kolt hevder at dette er kriterier som må være til stede under en konflikt for at den skal kunne kalles funksjonell. Det er den samarbeidsinnstilte konfliktatferden som blir krevd av gruppemedlemmene, om dette oppsettet skal være bestemmende for hva en funksjonell konflikt er. For Robbins (1997) er det resultatet eller utbyttet som er utslagsgivende for om en konflikt kan kalles funksjonell eller ikke. Konfliktatferden til gruppemedlemmene kan derfor både være konkurranseorientert, samarbeidsinnstilt, unngåelse, tilpassningsorientert og kompromissorientert, så lenge resultatet er positivt. Donohue og Kolt sier samtidig at en konflikt kan oppfattes som konstruktiv eller destruktiv på ett stadium i prosessen, og som det motsatte senere eller i etterkant av prosessen..

De Dreu (1997) peker på at en konflikt kan ha en positiv effekt på det vi yter på kort sikt, på lang sikt eller på begge. Vi må alltid ha tidsaspektet med i betraktning. Selv om en konflikt kan se ut til å være funksjonell på kort sikt, så kan den være dysfunksjonell på lang sikt og omvendt.

Furnham (2002) er i likhet med Robbins mer opptatt av hvilke resultater en konstruktiv konflikt gir, enn hva den må ha i seg. Han hevder at en konflikt er konstruktiv når den resulterer i at kvaliteten på produktet økes. Tilsvarende når kvantiteten på de avgjørelsene som blir tatt forbedres og hvor interessen og nysgjerrigheten til medlemmene av gruppen stimuleres. En konstruktiv konflikt vil være et medium som føles trygt, og hvor problemer kan luftes og spenninger løses og hvor selvevaluering og utvikling er sentralt. En konstruktiv konflikt gir mulighet til å se på løsninger fra alle vinkler, også fra minoritetens vinkel.

Slik jeg ser det vil det ut fra de overstående teoretiske tilnærmingene være vanskelig å avgjøre eksakt når en konflikt er funksjonell. De Dreu sier vi må ha med tidsaspektet, men når skal vi avgjøre om det er en funksjonell konflikt eller ikke? Furnham hevder at det er en økning av kvaliteten på produktet som er avgjørende. Er det når prosjektet er ferdig at vi kan si om konflikten har vært funksjonell eller ikke? Er det ikke da for sent å gjøre noe med konflikten? Da tenker jeg at det er

lettere om vi kan være i forkant og eventuelt gjøre noe med konflikten hvis den ikke er funksjonell, heller enn å støtte oss på Donohue og Kolt (1992) sin kriterieliste for en funksjonell konflikt. Den handler om forhold som må være til stede i prosessen og ikke i etterkant.

3.6.2. Groupthink

Selv om de fleste mennesker forsøker å unngå konflikter, vil et konfliktfritt arbeidsmiljø i en gruppe ikke nødvendigvis være en indikasjon på en frisk gruppe. Det kan likegodt sees på som et varsel signal. Er gruppen utsatt for groupthink? Irving Janis (1982) lanserte begrepet `groupthink` i 1972. Han beskriver et fenomen der enigheten og samholdet innad i gruppen blir noe negativt for gruppen, og for de beslutninger som fattes innenfor gruppen. Det gir en slags falsk virkelighet og trygghet som kan få fatale resultater. I sitt arbeid studerte Janis blant annet invasjonen av Grisebukten på Cuba, Korea krigen, opptrappingen av Vietnamkrigen og det som skjedde i Pearl Harbour. Alle sammen viktige hendelser med store konsekvenser. Ideen til begrepet `groupthink` hentet Janis fra George Orwells bok "1984", hvor begrepene `doublethink` og `crimethink` brukes. Groupthink referer til en situasjon hvor rasjonaliteten, realitetsoppfattelsen og den moralske dømmekraften i en gruppe forringes som et resultat av et skjult eller åpent press innad i gruppen. Det refereres til en måte å tenke på, der medlemmene av en gruppe er sterkt engasjert i resiproskalitet, gjensidighet og samholdet innad i gruppen. Videre hvordan deres ønske om å oppnå konsensus overskygger deres motivasjon for å se virkeligheten og vurdere andre alternative beslutninger (Janis:1982, Rosander: 2003). Lederen forsøker i en slik situasjon ikke nødvendigvis å få gruppen til å si hva han vil høre, men kan be om en sann/ærlig tilbakemelding. Medlemmene trenger heller ikke å være redde for å si sin mening. Ønsket om å være en del av gruppen og troen på gruppens overlegenhet kan likevel få et medlem av gruppen til å tvile på sine egne spørsmål, sine kritiske innvendinger og alternative løsninger til de beslutninger som gruppen ser ut til å være enige om (Janis:1982).

Groupthink trenger ikke å lede til fiasko for gruppens beslutninger, på samme måte som en fiasko ikke trenger å være et resultat av groupthink. Janis hevder likevel at med groupthink øker sannsynligheten for fiasko (Janis:1982).

Jannis metode for å samle inn bevis for groupthink baserte seg på post hoc analyser, noe Pennington (2002) kritiserer som etterpåklokskap. Pennington hevder at metoden har sin verdi, men analysen av de forutgående forhold og symptomer på groupthink kan være forutinntatt. Farget av den kunnskap som vi besitter om det faktiske resultat av avgjørelsen som ble tatt.

Hendelsene Janis (1982) studerte var alle fiaskoer og han mente at han kunne spore visse fellestrekk i beslutningsprosessen. Han sier at det er åtte symptomer som kan observeres på groupthink, disse kan deles inn i tre hovedtyper:

Type 1: Overestimering av gruppen – dens makt og moral

1. En illusjon av usårbarhet som deles av de fleste eller alle medlemmene og som skaper optimisme og virker oppfordrende til å ta ekstreme risiko.
2. En udiskutabel tro på gruppens iboende moral som får medlemmene til å ignorere de etiske og moralske konsekvenser deres avgjørelser har.

Type 2: Sneversynthet

3. En kollektiv anstrengelse for å rasjonalisere slik at advarsler og annen informasjon som kan få medlemmene til å gjenvurdere sine antagelser avslås eller utestenges
4. Et stereotyp syn på konkurrentenes eller fiendenes leder som for ond til rettferdiggjøre et genuint forsøk på forhandling, eller som for svak eller dum til å imøtegå et forsøk på å vinne over dem uansett hvor risikabelt forsøket enn er.

Type 3: Press for enhetlighet

5. Selvsensur av avvik fra gruppekonsensusen som reflekterer enkelt medlemmenes tilbøyelighet til å minimere viktigheten av de tvil han eller hun kan ha.
6. En delt illusjon av enstemmighet når det gjelder avgjørelser som er i samsvar med synet til flertallet (delvis et resultat av selvsensurering av avvik på bakgrunn av en falsk antagelse om at å tie er å samtykke)
7. Et direkte press mot et hvert medlem som måtte komme til å uttrykke et sterkt argument mot et av gruppens stereotyper, illusjoner eller forpliktelser, som gjør det helt klart at denne type avvikende mening er det motsatte av hva som uttrykkes av alle lojale medlemmer.

8. Fremvekst av selvoppnevnt mindguard – dvs. medlemmer som beskytter gruppen fra ugunstig informasjon som kan knuse den delte selvtillfredsheten gruppen har når det gjelder effektiviteten og moralen i deres avgjørelser. (Janis:1982, s174-175).

Groupthink er en av få modeller som har fått stor innflytelse på mange ulike fagfelt. Turner og Pratkanis (1997) viser hvordan grundige analyser av de empiriske undersøkelsene avdekker begrenset støtte for modellen. Analysene og studiene har avdekket hvordan det i noen situasjoner er et begrenset antall av kriteriene som er til stede der det er en groupthink situasjon. Det er også situasjoner hvor de fleste av kriteriene eksisterer uten at det er groupthink. Konklusjonen av laboratorieforsøk er at når vi finner bevis for groupthink, så er de ikke fullstendige, men kun delvise. Det er bare deler av modellen eller teorien som bekreftes, ikke hele.

Jeg mener allikevel at begrepet/modellen groupthink er viktig å ha med, fordi den gir oss et samlebegrep om noen av farene ved å ikke gi rom for konflikter i en gruppe, organisasjon eller bedrift. Groupthink teorien viser oss også at det ikke er sunt med grupper uten et visst konfliktnivå. Målet blir derfor ikke en gruppe uten konflikter, men en gruppe med sunne konflikter.

3.6.3. Dysfunksjonelle konflikter

At konflikter er fraværende i en gruppe trenger som sagt ikke å være noe positivt. Konflikter kan virke stimulerende og produktive, men de kan også sette bremsen for hele gruppens prestasjoner. På sitt mest ekstreme kan en konflikt true hele gruppens eksistens.

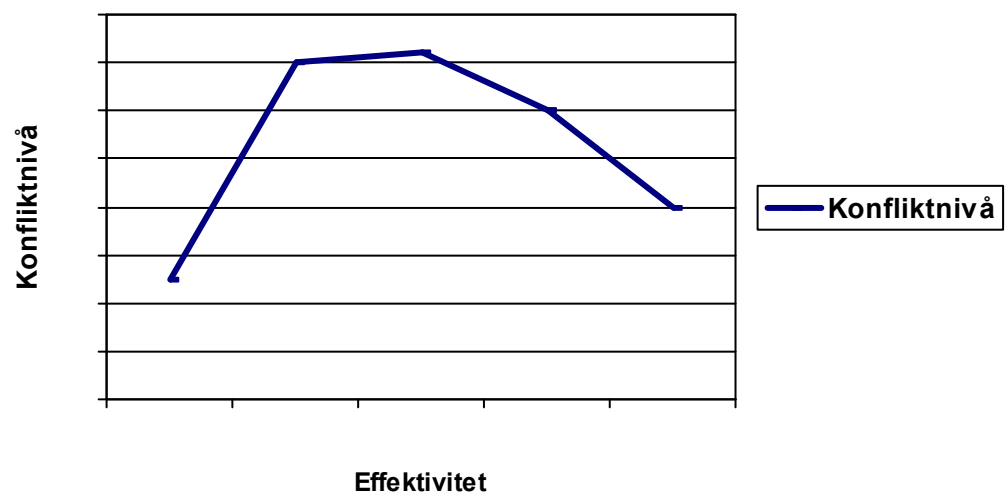
Robbins trekker opp et skille mellom dysfunksjonelle konflikter og funksjonelle konflikter i resultatet eller utbyttet av en konflikt. Det vil si det siste og femte stadiet i hans konfliktmodell. Når han sier at en dysfunksjonell konflikt er: "*konflikter som svekker gruppens prestasjoner.*" og en funksjonell konflikt er: "*konflikt som støtter målene til gruppen og forbedrer dens prestasjoner*" (Robbins: 1997, s.436).

Donohue og Kolt (1992) ser på sin side på selve handlingen i konflikten når de skal definere hva en dysfunksjonell eller destruktiv konflikt er. De setter opp et sett med kriterier som må være til stede, på samme måte som de satte opp et sett med

kriterier som måtte være til stede for å kunne kalle en konflikt for funksjonell. Det er en dysfunksjonell konflikt når personer som er med i konflikten angriper hverandres rettigheter til frihet og verdighet. Når det fokuseres på personlige egenskaper og ikke på atferd i en konflikt. Når målet i konflikten er å redde sitt eget ansikt og sin egen maktposisjon og samtidig få plassert motparten i et dårlig lys. Når noen forsøker å ødelegge den gjensidige tillitten eller å hevne seg på andre i gruppen, er også kriteriene for en dysfunksjonell konflikt oppfylt. Et annet kjennetegn på en destruktiv eller dysfunksjonell konflikt, er at prosessen går inn i et gjentakende negativt mønster, og at dette er vanskelig å bryte. I verste fall kan dette atferdsmønsteret kuliminere i vold, sier Donohue og Kolt (1992, s.10).

De Dreu (1997) peker på at for mange og sterke konflikter bør unngås, men at for få konflikter heller ikke er ønskelig. Både for mye og for lite vil føre til en dysfunksjonell konflikt. Både for mye og for lite konflikter i gruppen går ut over dens produktivitet. Et optimalt nivå av konflikter blir det ønskelige og det som viser til en sunn og velfungerende gruppe.

Figur 7



"Man kan aldri trå ut i den samme elven to ganger." (Heraklit)

4. DEN POSTMODERNE PÅVIRKNING AV FAMILIETERAPIEN

Hvorfor er det så vanskelig og så utfordrende å jobbe sammen i små grupper? Hvorfor er det så ofte at det kan oppstå små og store konflikter når mennesker samles og skal jobbe sammen? Svaret på dette vil variere fra hvem vi spør. Vår tenkning og dermed våre svar er mye et produkt av den tid vi lever i. Både den narrative og den løsningsfokuserte tilnærmingen er også produkter av sin tid. De har begge blitt sterkt influert av den konstruktiviske og sosialkonstruksjonistiske tankegangen. Lundby (2003) peker på at disse to retningene sammen med det narrative og det tekstanalogiske perspektivet kan bli samlet i en felles betegnelse: **postmodernismen**. Han fremhever også at de to viktigste filosofiske retningene som har inspirert den narrative retningen er nettopp konstruktivismen og sosialkonstruksjonismen. I tillegg til dette er den narrative retningen som representeres av Michael White, også inspirert av poststrukturalismen.

Når vi skal arbeide med noe som kan ha så stor innvirkning på menneskers trivsel og liv som konflikter, så mener jeg det er viktig å vite hvilke tanker som ligger bak metoden man velger å bruke. Dette er viktig for å kunne se hvor tilnærmingen er filosofisk forankret. Hvilke verdier kommer frem? På den måten kan vi si oss enige eller uenige i elementene og stå for den tilnærmingen den bringer med seg. For å kunne se tanken bak den løsningsfokuserte tilnærmingen og den narrative tilnærmingen, er det viktig å se nærmere på det postmoderne paradigmet, med det konstruktivistiske og den sosialkonstruksjonistiske retningens syn.

Vi er ofte et resultat av den tiden vi lever i, noe som også gjenspeiler tenkningen vår. Featherstone (1988) påpeker at det er få andre akademiske termer som har oppnådd så stor popularitet som begrepet "Postmodernismen". Termen brukes innenfor kunst, litteratur, film, filosofi, arkitektur osv. Begrepet har blitt tatt i bruk på så mange

områder, at flere påpeker at det har mistet sin mening på veien. Det har blitt et innholdsløst moteord (Featherstone: 1988).

Termen postmodernisme ble først gang tatt i bruk av Frederico de Onis på 1930-tallet, for å indikere en mindre reaksjon på modernismen. Men først på 1960-tallet tok unge kunstnere i New York termen i bruk i sin protest mot institusjonaliseringen av kunsten i museene og akademiene som modernismen hadde ført med seg (Featherstone:1988). Postmodernismen fremviste en ny lekenhet, kunsten var eklektisk og fragmentarisk. Andy Warhols "pop art" er et godt eksempel på denne type kunst. Modernismens seriøsitet ble erstattet med ironi og en holdning der alt er lov (Keller:1988, s.239). Den postmoderne tanken førte med seg oppfatningen om at mennesket er begrenset i å kunne måle og beskrive verden for å kunne gi absolutte og universelle sannheter om den. Der modernistene var opptatt av å studere reglene, og å få frem de store generaliseringene og likhetene, var derfor de postmoderne tenkerne interessert i å studere unntakene. Å se på de spesifikke kontekstualiserte detaljene og forskjellene ble viktig. Modernismens vekt på at det er mulig å finne objektive fakta som kan settes i sammenheng og danne en teori, lever allikevel fremdeles i beste velgående innenfor forskningen i dag.

Men for postmodernistene blir det "meningen" som står i sentrum, i motsetning til modernistene som setter sine objektive fakta i sentrum (Freedman og Combs; 1996). Der modernismen mener at en virkelig verden eksisterer og at vi dermed kan oppnå sikker, objektiv viten om den (Hoffmann:1992 s.8) deler konstruktivismen og sosialkonstruksjonismen oppfatningen om at mennesket ikke kan få en objektiv sann erkjennelse om virkeligheten (Lundby:2000 s. 66). Det er det blant annet denne oppfatningen som gjør at konstruktivismen og sosialkonstruksjonismen kan regnes inn under postmodernismen. Det gjør og at de har mange likheter.

I psykologisk leksikon (Egidius:2000) forklares konstruktivisme som: *"teorier som hevder at vår psyke konstruerer virkeligheten som vi opplever den."* For konstruktivistene finnes ingen objektiv sannhet, hvert menneske konstruerer den selv, uavhengig av andres virkelighet. Hva som er virkelig for meg er ikke nødvendigvis det samme for deg. Mennesket er et informasjonsmessig lukket system. Det vil si, det vi tenker, våre handlinger og vår tro styres ikke av påvirkninger uten i fra. Menneskets individualitet står i sentrum (Lundby: 2000 s. 66). Den grunnleggende forskjellen mellom konstruktivismen og sosialkonstruksjonismen ligger i at konstruktivismen ser på individet som er aktør og en som har kontroll over

konstruksjonsprosessen av virkeligheten i sitt eget liv. Sosialkonstruksjonismen hevder på sin side at disse konstruksjonene er et produkt av sosiale krefter (Burr: 2003, s.20).

I følge psykologisk leksikon fikk den sosialkonstruksjonistiske metode sin oppblomstring på 1980-tallet (Egedius:2000). Burr på sin side hevder at det er vanlig innenfor psykologien å datere sosialkonstruksjonismen til Gergens artikkel "*social psychology as history*" fra 1973. I denne artikkelen hevder han at all kunnskap er historisk og kulturelt spesifikt. Vi må derfor se utenfor individene, til sosiale, politiske og økonomiske anliggender for å få en forståelse av utviklingen av dagens psykologiske og sosiale liv (Burr: 2003). Sosialkonstruksjonismen som term brukes nesten eksklusivt av psykologer, hevder Burr (2003 s.2). Gergen og Gergen (2003 s.2) peker på at sosialkonstruksjonismen ikke er en ensrettet retning, men at den bør forstås som en dialog mellom ulike deltagere som har mange likheter, men også store sprik seg i mellom når det gjelder deres forståelse av verdier, logikk og visjoner. Sosialkonstruksjonistene ser på våre begreper som konstruerte gjennom det sosiale, kulturelle og historiske miljøet som vi befinner oss i (Gergen: 1985). Vår kunnskap er ikke en direkte persepsjon av virkeligheten, men noe vi konstruerer i samhandling med andre. I denne samhandlingen med andre mennesker bruker vi språket aktivt som kommunikasjonskanal. På denne måten blir språket sentralt for sosialkonstruksjonistene påpeker Burr (2003). Mennesket blir født inn i en verden hvor de konseptuelle rammene og kategoriene allerede eksisterer og brukes av medlemmene av kulturen. Dette oppvekstmiljøet danner bakgrunnen for våre konstruksjoner (Burr:2003). Virkeligheten vår er allerede tolket før vi blir født av dem som allerede lever. Gergen (1985) viser hvordan dette blir forståelig ved å vise til antropologiske studier på identitet hos Trobrianderne, og sier at: "*konseptet med psykologiske prosesser er merkbart forskjellige fra en kultur til en annen*" (Gergen:1985 s.267).

På tross av at den sosialkonstruksjonistiske retningen i seg selv er en teori, så har den samtidig i seg tanken om at vi ikke kan ha en generell teori om noe. Det er heller ikke mulig å vite noe, eller å si noe sikkert når det gjelder enkeltpersoner, gjennom psykologiske teorier. Mennesket er unikt, foranderlig, komplekst og interaktivt. En generell regel kan ikke si noe om enkelttilfeller (Payne:2000,s 35). Dette gjør det sosialkonstruksjonistiske syn postmoderne (Payne:2000, s 35, Hoffman:1992,s 8).

Sosialkonstruksjonistene er mer opptatt av relasjonsnettverk enn av individet (Mc Namee & Gergen: 1992, s.5). De mener at det er i interaksjonen mellom personer at sosial og kulturell innflytelse og normer trenger inn og blir aktivert hos personen (Payne:2000).

Sosialkonstruksjonismen kan nærmere forklares ved å se på hvordan medlemmene av en kultur interagerer med hverandre i det daglige. Fra dag til dag og generasjon etter generasjon. Gjennom denne interaksjonen konstrueres samfunnets tro, verdier, institusjoner, arbeidsfordeling, vaner, lover og lignende. Dette er ting som omgir oss fra vi blir født, og som de fleste tar for gitt. Dette er "linsene" som samfunnet har konstruert og som vi som dets medlem tolker verden gjennom. Det er også gjennom disse "linsene" vi konstituerer oss selv (Freedman og Combs:1996, s16).

Hoffmann viser til hvordan språket blir viktig da det spiller en vesentlig rolle som budbringer i interaksjonen mellom individene, men: *"Det finnes ingen ubestridelig sosial sannhet, bare historier om verden som vi forteller oss selv og andre"* (Hoffmann: 1992, s.19).

Vi konstruerer alle en oppfatning av verden som dannes på bakgrunn av våre dominerende oppfatninger. Dette er igjen farget av overbevisningene i samfunnet og miljøet rundt oss. Disse overbevisningene blir holdt i live gjennom de historier vi deler med andre gjennom samtaler. Historiene har nøkkelrollen når det gjelder å opprettholde synet på oss selv og ting rundt oss (Goldenberg & Goldenberg : 2000). Slik jeg ser det gir en sosialkonstruksjonistisk tenkning håp til konflikter som kan oppstå innad i små grupper. På tross av at vi alle er forskjellige og har vår egen tolkning av verden, så kan vi oppnå enighet og en felles grunnbase. Gjennom relasjoner, interaksjon og kommunikasjon skapes virkeligheten. Noe som kan bety at en gruppe sammen kan skape sin virkelighet på tross av at individene har ulik bakgrunn og oppfattelse.

En kritikk av sosialkonstruksjonismen som mange av dagens forskere stiller seg bak, er at ingenting lenger er konsistent innenfor individet, men alt blir sosialt konstruert. (Linares: 2001, s 410). Vivian Burr (2003, s.20) ser i sin kritikk på hvordan de ulike formene for sosialkonstruksjonisme forenes i en radikal kritikk av hovedstrømmingene innenfor psykologien. Det paradoksale er, sier hun, gjennom dette trenger sosialkonstruksjonismen nettopp disse hovedstrømmingene. Vi kan

derfor si at det er en viss spenning på feltet når det gjelder i hvilken grad sosialkonstruksjonistisk teori klarer å generere sin egen teori og sitt undersøkelsesprogram, i motsetning til å opprettholde en slags geriljakrig mot hovedstrømningene innenfor psykologien (Burr: 2003 s. 20).

Den sosialkonstruksjonistiske og den konstruktivistiske tenkningen har som tidligere nevnt påvirket ulike retninger i sin samtid. Familieterapien er en av disse.

4.1. Familieterapi

Det var på begynnelsen av 1950-tallet at familieterapien oppstod i Amerika. Feltet ble utviklet mye som et resultat av en økende frustrasjon hos mange terapeuter over at de tradisjonelle⁶ teoretiske metodene ikke så ut til å oppnå de ønskede effektene hos en viss gruppe klienter. Terapeutene begynte å ta familien til klientene inn til møter, for å samle informasjon om klientene fra en annen vinkel enn det som kom frem direkte fra klientene selv. På den måten var spiren til den familieterapeutiske retningen sådd (Anderson:2003 s.40). Slik begynte flere og flere å se på familien som en helhet eller som et system.

4.2. Systemisk tenkning

Familieterapien har senere utviklet sitt syn på familien som et system langs to hovedlinjer. Den ene linjen har et psykoanalytisk utgangspunkt, mens den andre som vil få fokus i denne avhandlingen, er den som vokste frem gjennom blant annet Gregory Bateson og Palo Alto-gruppen sitt arbeid⁷ (Kihlbom: 1984 s.184).

Det å se på familien som et system, også kalt systemiske tenkning, blir brukt innenfor familieterapien og fikk sin revolusjon på 70-tallet med Milano-modellen⁸ (Jones: 1999 s.24). Allerede på 1920-tallet hadde Ludvig von Bertalanffy begynt å studere kompliserte samspill mellom biologiske systemer. Systemer var for ham enhver enhet som kunne opprettholde seg selv gjennom samspill mellom delene. Hans tanke var at summen er større enn delene. Å studere helheten og samspillet mellom delene i et

⁶ Med tradisjonell menes her psykodynamiske og psykoanalytiske teori.

⁷ Nærmere presentasjon av Bateson og Palo Alto-gruppen sitt arbeide kommer i kapittel xxxx

⁸ betegnelse på terapi-modell utarbeidet av Palazzolo, Prata, Boscolo, Cecchin og medarbeidere.

system, gir en helt annen informasjon enn å se på hver enkelt del separat. Verden består av systemer som er en del av større systemer. Alt fra molekyler, familie, klasse og lignende (Hårtveit & Jensen: 1999, s 55). Systemteoretikere er opptatt av relasjonen mellom delene. Familien blir sett på som et subsystem innenfor et større system som kan selv bli delt opp i subsystemer. Systemet består av deler, eller medlemmer som påvirker hverandre vekselvis. Ser man på familien som et åpent system, vil vekselvirkningen også gjelde med elementer utenfor gruppen (Jones: 1996 s.24).

Det er viktig å huske på at familien som et system er en metafor, det er ikke noe organisk eller kybernetisk-hele⁹ (Jones: 1996 s.122). Gjennom systemisk tenkning ser vi på systemet som en prosess, og ikke som en struktur. Kausaliteten er sirkulær og ikke lineær. En forandring i en del av systemet, vil påvirke de andre delene av systemet, som igjen vil virke tilbake og påvirke den delen hvor forandringen først skjedde (Kihlbom: 1984, s188). Sirkulær vekselvirkning kaller Jones det (Jones:1996. s.27). Det blir ikke naturlig å snakke om hvilken hendelse som satte i gang prosessen, men hvilke hendelser som holder prosessen i live (Kihlbom: 1984). Systemer er i stadig forandring og utvikling, de er ikke statiske (Marner: 1987). Viktige begreper i systemisk tenkning er derfor system, feedback og informasjon (Marner: 1987). Med system menes: *"en hver enhet som blir strukturert av feedback"* (Marner: 1987. s. 29). Med feedback tenker vi på den reaksjonen medlemmene av systemet får og gir på sin og andres atferd. Denne gjensidige feedbacken vil påvirke systemets samspill og danne et mønster (Marner: 1987 s. 29). Feedbacken kan være positiv, da utløser den mer av atferden som satte i gang prosessen, eller den kan være negativ og da utløser den mindre av den atferden (Jones: 1996 s.27).

4.3. Kybernetikk

Kybernetikk kan defineres som: *"Vitenskap om fysiske og biologiske systemer og deres selvregulerende evner"* (Hårtveit & Jensen: 1999 s.60). Gregory Bateson har kommet med mange av ideene som har ledet utviklingen innenfor familieterapien. Han har overførte kybernetikkbegrepet til familieterapifeltet gjennom å overføre betydningen til også å gjelde *"samhandling i menneskelige systemer"* (Jones:1996

⁹ vitenskap om fysiske og biologiske systemer og deres selvregulerende evner.

s.26). Kybernetiske forklaringer er alltid negative. Vi ser på hvorfor ulike alternativer til den faktiske hendelsen ikke skjedde (Bateson: 2000 s.405).

Vi kan dele kybernetikken inn historisk i første - og andre ordens kybernetikk.

I første ordens kybernetikk så terapeutene på en familie med problemer som en homeostatisk¹⁰ maskin. Terapeuten hadde en separat rolle fra klienten og stod utenfor enheten som en betrakter, eier av kunnskapen og dermed også makten (Boscolo mfl.1987, s.14). Siden terapeuten står utenfor og observerer, vil han ikke påvirkes av samhandlingen og dermed vil han være objektiv og kunne ta objektive beslutninger om hvilke intervensjoner som burde gjøres (Jones: 1996 s.38).

Terapeutens egne erfaringer og tilstedeværelse ville da heller ikke påvirke familien. Med andre ordens kybernetikk ble både familien og terapeuten vurdert på lik linje. De observerte og observatøren var del av samme enhet. Ideen var å være en del av systemet. For å oppnå dette er det en fordel å helst fjerne seg helt fra konseptet *familiesystem* og se på behandlingsenheten som et *meningssystem*. Der terapeuten er en aktiv bidragsyter på lik linje med andre medlemmer av systemet (Boscolo mfl.: 1987 s.14). De erfaringer og oppfatninger som terapeuten har, vil være de "brillene" han eller hun har på seg og ser verden gjennom. Gjennom disse vil familiens virkelighet tolkes. Forståelsen av familien og dens situasjon ligger hos terapeuten. Det fører til at terapeuten må se på seg selv som en som påvirker forståelsen av familien gjennom sin tolkning av familien (Haslebo & Nielsen: 1998). Slik jeg ser det kan begrepet andre ordens kybernetikk overføres til en intragruppekonfliktsituasjon. Gruppen fungerer nesten som en familie, og en eventuell ekstern konfliktløser vil være en del av dette systemet. Den eksterne konfliktløseren vil også ha en virkning på gruppen på samme måte som gruppen vil ha en virkning på ham eller henne. For det er som Dallos og Draper sier: *"oppfattelsen av hva en familie er vil variere fra sted til sted og fra tid til tid. Denne oppfattelsen vil være dirigert av hva dominerende ideologier i samfunnet rundt oss mener at en familie bør være"* (Dallos & Draper: 2000 s.7).

Gjennom implementeringen av andre ordens kybernetikk skiller det systemiske syn seg mer og mer fra tidligere familieterapimodeller. Dermed foreslår Hoffman en ny term; annen ordens kybernetikk-system tilnærming (Boscolo mfl.: 1987, s.14).

¹⁰ "Homeostase: likevektstilstand, bygd på prinsippet om feedback. Når likevekten i et system eller delsystem forstyrres gjennom mangel eller overskudd på noe, trer en mekanisme i funksjon som gjeninnfører likevekten og deretter kobles mekanismen fra igjen. Homeostase er en funksjon som dominerer alle fysiologiske prosesser." (Egidius:2000 s.205)

Haaland (2005) peker på at dette paradigmeskiftet, fra første til andre ordens kybernetikk, står sentralt når vi fokuserer på en løsningsfokusert tilnærming og narrativ terapi.

4.4. Klienten som ekspert. - En ikke-vitende tilnærming.

Annen ordens kybernetikk førte med seg en omfavnelse av konstruktivismen. Tanken om at det ikke finnes en objektiv sannhet, men at vi alle tolker virkeligheten gjennom våre egne briller vokser frem (Dallos & Draper:2000 s.78). *“Med konstruktivismen og fenomenologien former konstruksjonismen en kritisk utfordring til subjekt-objekt dualisme som det tradisjonelle synet som terapiforskningen er basert på”* (Mc Namee og Gergen: 1992, s 5).

Anderson (2003) peker på hvordan de fleste terapeutiske teorier har en oppfatning om terapeuten som en nøytral, objektiv og teknisk ekspert. En person som er kyndig i spørsmålet om patologi og normalitet. Terapeuten sees på som en person som er i stand til å avlese en persons indre verden som om den var en bok. Det eksisterer en tro på at terapeuten besitter all kunnskap og viten, og stiller riktige diagnoser ut fra dette. Dermed vil terapeuten få en posisjon som er utenfor klienten og systemet klienten befinner seg i, som en slags iakttaker. Terapeuten er eksperten og klienten er legmann. Dette innebærer et syn om at det er terapeuten som skal forandre klienten, og klienten har liten innvirkning på sin egen utvikling (Anderson: 2003.S.129).

Annen ordens kybernetikk derimot, fører med seg ideen om at terapeuten er på linje med klienten, og er en del av hans system. Det er ikke systemet som skaper problemet, men problemet som skaper systemet og dermed blir problemet noe som ikke kan eksistere uavhengig av det ”observerende system” (Boscolo mfl.: 1987, s.14). Klienten blir ekspert på linje med terapeuten. Klienten er ekspert på sin egen historie og ekspert på den livserfaring som har fått han eller henne til å gå i terapi. Terapeuten har fremdeles en ekspertposisjon når det gjelder de prosessene de skal gå igjennom, men det er hele tiden klientens historie som er i sentrum (Anderson: 2003. s.131). Sammen som et felles terapeut-familie-observasjonssystem konstruerer de en ny mening og forståelse av virkeligheten. I stedet for at denne blir påtvunget av terapeuten utenifra (Goldenberg: 2000. s.299). Det blir viktig at det

gjøres klart hva terapeuten kommer med. Det kan være hans eller hennes konstruksjon av hva som skjer innenfor systemet heller enn hva som faktisk skjer eller bør skje, og at han eller hun bringer med seg sin førforståelse inn i terapisisituasjonen (Goldenberg: 2000. s.299). Å ha en ikke-vitende tilnærming refererer til det sett med antagelser og mening som terapeuten tar med seg inn i en terapisisituasjon. Terapeuten kan ikke være helt fri for en førforståelse, men det viktige er at han eller hun inntar en åpen holdning og lytter på en slik måte at vedkommende ikke stenger for det fulle innholdet i klientens historie. En ikke-vitende tilnærming henspiller på at terapeuten inntar en holdning der han ikke vet hva han eller hun kommer til å få høre fra klienten, og at de sammen skal skape mening. Forståelse blir et resultat av en dialog mellom terapeut og klient, og ikke et resultat av forbestemte teoretiske antagelser fra terapeuten sin side (Anderson & Goolishian: 1992).

Det blir viktig at en terapeut på forhånd vurderer den effekten han eller hun vil komme til å få på systemet ved å gå inn og bli en del av det. Så fort en terapeut velger å ta i mot en familie, enten til konsultasjon eller bare som et første møte, vil dette gjøre noe med familiens energi: En slags beskyttelsesmekanisme trer i kraft, en slags motstand (Boscolo: 1987, s.15).

Slik jeg ser det vil dette være en mekanisme som også vil tre i kraft ved en situasjon der det er en gruppe og ikke en familie som trenger hjelp. Gruppen vil forandre seg bare ved at det kommer en ny person inn. I tillegg kommer momentet der denne personen kan oppleves som en ekspert. En ekspert som skal komme og gi sin dom over gruppen og fortelle den hva de må gjøre. Det er derfor viktig at den eksterne trår varsomt, og gir til kjenne sin hensikt og oppfattelse av gruppen.

4.5. Språkets betydning

Et sosialkonstruksjonistisk syn vil se det slik at ordenes mening allerede eksisterer i kulturen lenge før individet fødes inn i denne verden. Gjennom den prosess det er å lære seg språket læres også ordenes innhold og forståelse. Ordene og også deres innhold vil variere fra kultur til kultur. Gjennom disse "linsene" tolker man seg selv og verden. Måten språket er strukturert på, bestemmer derfor måten erfaringene og

bevisstheten vår struktureres på. Språket vil derfor være viktig for sosialkonstruksjonistene (Burr:2003 s.48).

Kommunikasjon og språk ligger til grunn for sosial atferd. Denne tanken fører til at sosial organisering blir et produkt av kommunikasjon mellom mennesker, og ikke at kommunikasjon blir et produkt av menneskelige organiseringer (Anderson & Goolishian:1988). Men som Anderson og Goolishian sier; *"Language does not mirror nature, language creates the nature we know"* (Anderson & Goolishian : 1988, s. 378). Min tolkning av disse ordene er at mening og forståelse oppstår gjennom dialogen. Vi kan ikke oppnå en objektiv sann oppfattelse av verden rundt oss, men vi mottar og videreformidler tolkninger av verden gjennom dialogen. Dette er et syn som følger den sosialkonstruksjonistiske oppfatning om den uoppnåelige "objektive virkelighet". Mening og forståelse er begrenset til hva den andre personen faktisk sier i det ene tilfellet. Det er kontekstavhengig og kan ikke være gyldig i en annen tid eller annet sted. Forståelsen er derfor flytende og kan aldri gripes helt (Anderson & Goolishian:1988).

Menneskelige systemer er spåkgenererende og samtidig meningsgenererende systemer. Det er kommunikasjon og diskusjoner som definerer sosiale organisasjoner. Et sosio-kulturelt system er et produkt av sosial kommunikasjon, mer enn at kommunikasjon er et produkt av strukturell organisasjon. Alle menneskelige systemer er linguistiske systemer. En observatør som står utenfor systemet har ikke mulighet til å beskrive det. Det blir best beskrevet av de som selv er deltagerne i systemet (Anderson & Goolishian:1992). Anderson og Goolishian (1992) peker på hvordan mening og forståelse i den sosialkonstruksjonistiske ånden er sosialt konstruert. Vi kan ikke oppnå mening og forståelse uten gjennom kommunikativ samhandling. Språket er den kommunikative handlingen som vi bruker mest, sier de. Det er gjennom dialogen vi utvikler språket og bekrefter dens innhold for hverandre (Anderson & Goolishian: 1988).

4.6. Diagnoser

Diagnoser passer ikke godt med de systemiske ideene (Jones: 1996).

Sosialkonstruksjonismen og annen ordens kybernetikk fører med seg tanken om at psykologiske diagnoser bare kan eksistere for den enkelte observatøren. En

diagnose kan heller ikke brukes som mer enn en beskrivelse av en pasients situasjon i en tid og i en kontekst. Dette fordi det ikke finnes noen objektive sannheter, og alt er flytende og foranderlig. Siden terapeuten blir en del av systemet i annen ordens kybernetikk, så kan vi si at det er problemet som skaper systemet og ikke systemet som skaper problemet (Boscolo mfl.:1987). Dette fordi klienten først opplever et problem, kontakter terapeuten som så går inn og blir en del av systemet til klienten for å kunne finne løsninger sammen.

4.7. Problem eller løsning?

Terapeuter med et sosialkonstruksjonistisk syn ser på de ulike oppfattelsene alle medlemmene har når det gjelder problemet som skal løses. Den ene oppfattningen er ikke mer sann enn en annen. Den viser bare en annen del av det store bilde.

Gjennom å vise respekt for den kunnskapen klienten besitter om seg selv og situasjonen, og ved å ikke sette sin egen kunnskap over denne, avviser terapeuten den vanlige klient- terapeut relasjonen, sier Goldberg og Goldberg (2000).

Terapeuten engasjerer familien i samtaler og får dermed frem de ulike sidene av den samme historien. *"Gjennom å studere disse historiene om seg selv og familien, leter terapeuten og klientene sammen etter en ny forsterkende måte å se og løse problemene på"* (Goldenberg & Goldenberg: 2000, s 302). Siden en hendelse har i seg mange historier, kan terapeuten hjelpe klienten til å se løsninger og sterke sider i historien der man tidligere bare så elendighet. Et annet viktig moment i arbeidet for å finne løsninger, er oppfattelsen om at det er problemet som er problemet. Det er ikke systemet som skaper problemet, men problemet som skaper systemet.

Sosialkonstruksjonistenes vektlegging av språkets viktighet og funksjon som virkelighetsskapende, fører med seg en oppfattning om at det er måten vi uttrykker problemet gjennom språket på som skaper det problemorganiserte system. Gjennom en likeverdig samtale og dialog med terapeuten og eventuelt andre i systemet, utvides klientens meningsunivers. Gjennom det nye språket ser man nye muligheter og problemet løses opp (Haaland:2005). På 1980-tallet ble familieterapien opptatt av å skape nye historier (Haaland:2005). I stedet for å grave for mye rundt i problemet, forsøkte terapeut og klient å finne hendelser rundt problemet som var positive og som de kunne bygge videre på.

"Familieterapien har som vi ser, beveget seg i retning av mer vekt på samtalen, språket, løsninger, samskapning mellom terapeut og klient, der terapeuten ikke lenger har den distanserte ekspertrollen" (Haaland:2005 s.42).

4.8. Resiprokal kausalitet

Innen for systemteoretisk familieterapi blir det essensielt å se på årsaken som noe som ligger i systemet. Årsakssammenhengen som i den moderne tidsepoken var lineær, er innenfor systemteorien resiprokal. Det er ikke A som har ensidig påvirket B, men de påvirker hverandre og er gjensidig årsak og effekt på hverandres atferd (Becvar & Becvar: 2000). I stedet for å spørre hva som har skjedd, blir det viktig å stille seg spørsmål om hva det er som foregår. Haslebo og Nielsen (1997) mener at den lineære årsakssammenhengen eller forståelsesformen ikke fremmer forandring fordi fokuset her blir fordeling av skyld og fordømmelse. Den naturlige menneskelige reaksjon i en slik situasjon vil være å forsvare seg når en blir utpekt som årsak til et problem. Mye energi går med til dette, og ofte kan aktøren bli steil og lite forandringsvillig. En sirkulær eller resiprokal årsakssammenheng eller forståelsesform derimot, vil ikke legge skyld på en eller flere utskilte personer. Her vil heller hendelsen være del av et større mønster. Fokuset flyttes altså fra enkeltpersonen over til mønstre. Det er sammenhengen som vil bli interessant i stedet for årsaken. Haslebo og Nielsen viser til at hendelser vil la seg ordne i gode og onde spiraler. Mønstrene vil alltid være litt forskjellige. En hendelse vil aldri være identisk med en foregående hendelse selv om den kan ligne mye. Det er derfor riktig å snakke om spiral fremfor sirkel. Når vi ikke lenger ser etter årsak, vil jakten på skyld automatisk falle bort. Det som blir relevant er å se på den rolle de impliserte spiller i skapelsen og opprettholdelsen av de dårlige spiraler som er en del av mønsteret. Alle er i en eller annen form delaktige i opprettholdelsen, men har også i seg muligheten for endring av mønsteret. Gjennom å endre sin egen atferd kan hele mønsteret endres. Fokuset flyttes fra hensikt til resultat.

“I begynnelsen var ordet, ordet var hos Gud og ordet var Gud.” (Joh.1.1)

“Og ordet ble menneske og tok bolig blant oss...” (Joh.1.14)

5. NARRATIV TERAPI

Det å kommunisere gjennom å fortelle historier er en grunnleggende menneskelig aktivitet (Lundby: 2003 s.27). Ser vi bakover i menneskets historie, kan vi se at allerede huleboerne var opptatt av å formidle sine opplevelser. Hulemalerier forteller oss at historier og historiefortelling har vært viktig for mennesket helt fra steinalderen. Maleriene viser bilder av blant annet dyr, jakt, fiske, og andre ting som var veldig viktig for menneskene på den tiden. Gjennom å studere disse inngravingene og maleriene, kan vi danne oss et bilde og se et omriss av historiene rundt menneskene som levde på den tiden.

Vi har alle et behov for å formidle det som er viktig for oss og samfunnet rundt oss, og en vanlig måte å gjøre dette på har vært gjennom å fortelle historier, eventyr og legender. De er spennende å lytte til, og budskapet blir lettere å huske når den blir presentert gjennom en historie. Dette var spesielt viktig før mennesket fikk et skriftspråk. Alle samfunn har sine spesielle historier, legender og myter som fortelles fra generasjon til generasjon. Ofte har de fungert moraliserende, oppbyggende eller gitt en samhørighetsfølelse og stolthet. Gjennom disse fortellingene får en ny generasjon innføring i hvilke regler og verdier som er gjeldende som oppfattes som viktig i samfunnet. Det er selve kulturen som nedarves. Et godt eksempel er hvordan skriftreligionene formidler essensen i troen sin gjennom nedtegningene av religiøse historier, myter og fortellinger. Menneskene får verdiene, reglene og troen overført gjennom fortellinger som derigjennom fester seg lettere til hukommelsen. Men historier er ikke bare tro, regler og kultur, historier er overalt. I vårt dagligliv møter vi dem blant annet gjennom TV, nyheter, eventyr, bøker, aviser, ukeblad, radio, i samtale med andre mennesker osv.

Bob Marley sang en gang:” *If you know your history, you would know where you’re coming from*”. På lik linje som hvert samfunn har sin historie som fortelles og videreformidles, så har også hvert enkelt individ sin egen historie som han eller hun forteller videre til andre og til seg selv. Vi lever vår historie. Det vi gjør i dag, blir del

av vår historie i morgen. Er vi bevisste vår historie, blir det lettere å forstå hvem vi er og hvordan vi har blitt slik.

Jeg vil hevde at vi mennesker bærer tusenvis av historier i oss gjennom de hendelser og opplevelser vi har hatt, og at en historie aldri kan fortelles likt to ganger. En hendelse bærer i seg mange tolkninger, det er hvilken tolkning vi velger å legge vekt på som blir utslagsgivende for hvem vi og andre oppfatter oss som.

Det er som å gå inn i et mørkt rom med bare en lommelykt som lyskilde. Vi får ikke lyst opp hele rommet, men må velge oss ut et område av rommet om gangen. Slik er det med historier også, vi får ikke vist frem hele hendelsen, men vi må gjøre et valg. Ved å lyse opp en annen del av hendelsen vil en annen historie eller fortelling tre frem. Slik jeg ser det er den narrative tanken ment å hjelpe til med å flytte lyskilden fra det negative og begrensende til en mer hensiktsmessig del av hendelsene i våre liv, og på den måten gjøre historiene våre mer fruktbare for oss selv.

5.1. Historier og narrativer

Historier og narrativer er nært forbundet, og for noen er begrepene overlappende. Narrativ kommer fra det latinske ordet *narrare*, og betyr å fortelle (Haaland:2005). Narrativ er et ord vi ikke bruker i den norske dagligtalen, og Geir Lundby (2003) og Ivar Markussen (2004) viser til hvor vanskelig det er å finne et ord som er dekkende på norsk. Det nærmeste Lundby (2003) kommer er *fortalt historie* eller *historiefortelling*. Han legger vekt på at det ikke er selve historien som er i fokus, men relasjonen. Det vil si, det er en som forteller en historie til en annen. Det er lytteren eller mottakeren som bestemmer hvordan historien forstås eller tolkes. Markussen (2004) på sin side henter hjelp fra områder utenfor familieterapien for å se på innholdet i betegnelsen. I litteraturteorien har begrepet narrativ to hovedbetydninger: *fortelling* og *fortellende*. For Markussen blir det viktig å tydeliggjøre skillet mellom historie og fortelling, da han mener at dette skillet er grunnleggende for å kunne forstå det narratives natur. En historie kan fortelles gjennom mange ulike fortellinger. Det narrative blir da *en fortelling*, og dermed: *"en prosess som må skapes på nytt fra gang til gang, tilpasset den situasjonen den fortelles i"* (Markussen:2004,s 160). Fortellingen vil bli formet av hvem som forteller den, til hvem, hvilken relasjon de har til hverandre og den vil endres etter som fortelleren mottar respons på sin fortelling.

"Felles for alle fortellinger er at de bidrar til å fortolke tilværelsen og skape sammenheng og mening" (Haaland:2005, s.95). Markussen (2004) setter et klart skille mellom historie og fortelling, men som han selv sier, bruker blant annet Michael White på sin side bare begrepet historie. Slik jeg ser det opplever vi alle *hendelser*. Ut av disse hendelsene gjør vi et utvalg som blir til en del vår *historie*, disse historiene formidler vi gjennom våre *fortellinger* om oss selv.

5.2. Narrative ideer og sosialkonstruksjonismen

Narrative ideer innenfor familie terapien går ofte hånd i hånd med sosialkonstruksjonismen, og ofte er de så nært knyttet at det er vanskelig å skille dem fra hverandre hevder Flaskas (2002). Videre hevder han at det er gjennom narrativ ideer og sosialkonstruksjonistiske ideer at familieterapien har blitt bedre kjent med postmodernismen. Dette møtet kom med skiftet fra første ordens kybernetikk til annen ordens kybernetikk på 1980-tallet, og bør regnes som det første steget for familieterapien fra modernismen mot postmodernismen. Da gikk mange over fra å se på familien som et observert system, til å se på familien som et observerende system. Det er denne tenkningen som ligger til grunn både hos den løsningsfokuserete retningen og den narrative terapien (Flaskas: 2002, s 32).

Narrativ terapi har blitt en samlebetegnelse for en gruppe ulike former for terapi som deler noen av de samme teoretiske grunntankene, men som har utviklet seg forskjellig og har vektlagt ulike aspekt ved det narrative. Innenfor det narrative terapifeltet finner vi navn som Michael White, Harlene Anderson og Harry Goolishian. Hårtveit og Jensen (1999) peker på at det er Michael White sitt arbeid som oftest omtales med selve begrepet narrativ terapi.

Anderson og Goolishian er amerikanere, mens White er fra Australia, og de representerer to forskjellige måter å bruke den narrative metaforen på. Anderson kaller ikke metoden sin for narrativ, men for "samarbeidende språkssystem terapi. Hennes tilnærming bygger på teoriene til Kenneth Gergen, mens White blant annet er inspirert av Michel Foucault og poststrukturalismen. Gergen var opptatt av språkets rolle i sin sosialkonstruksjonistiske teori. For ham var sosialkonstruksjonismen en prosess hvor man får kjennskap til verden. Den sosial

virkelighet og personens selv blir konstruert i denne prosessen, gjennom språket, og alltid gjennom relasjoner (Flaskas:2002).

Michel Foucault er den teoretiker som har betydd mest for vektleggingen av å få klienten til å føle seg fri fra den disiplineringen som samfunnet og kulturen utsetter oss alle for (Hårtveit og Jensen: 1999). For Foucault er språket noe maktelitene aktivt bruker for å beholde kontrollen og makten i samfunnet (Winslade:2004). Foucault snakker om hvordan samfunnet har satt normer for hva som er normal og riktig oppførsel, og hvordan de har opprettet institusjoner for å disiplinere individene. Sykehus, skoler, fengsler, bedrifter og militæret er eksempler på slike institusjoner. Målet er gjennom normaliseringen av individene å beholde makten hos den gruppen som allerede har den. Alt opprør mot samfunnet blir tolket som om det er individet som har et problem, ikke samfunnet (Hårtveit og Jensen:1999).

Gergen legger altså vekt på hvordan språket skaper virkeligheten vår i det vi samhandler og kommuniserer med andre. Foucault på sin side legger vekten på hvordan språket er et middel for opprettholdelsen av makten og en undertrykkelse av individet. Der sosialkonstruksjonistene har en oppfattelse av at de språklige konstruksjonene former den sosiale virkeligheten, har Foucault med sin poststrukturalistiske tanke en oppfattelse om at det er den sosiale praksis i hverdagen som skaper mulighet for språklige konstruksjoner. De dominerende diskusjoner blir på en gjentakende måte formet av hverdagspraksis. Den sosial praksis kommer foran den språklige konstruksjon (Flaskas:2002 s.44). Mange har kritisert Michael White, deriblant Vincent Fish, Deborah Lupenitz og Carmel Flaskas, for hans bruk av Foucault. De mener blant annet at hans prosjekt ikke er overførbare til individuelle erfaringer.(Flaskas:2002). Selv om Foucault ikke selv brukte teorien sin i forhold til enkelt individ, har White overført dem til metaforen om narrativer med fokus på levde erfaringer sier Flaskas (2002, s. 44). Slik jeg ser det blir Foucaults ideer tydeliggjort gjennom White sin bruk av mønstre eller plott som vi ser vår historie gjennom. Han viser hvordan disse blir formet gjennom de oppfatninger miljøet, menneskene rundt oss og samfunnet har om hvordan vår rolle bør utføres. Hvilken "hatt" har vi fått utdelt i livet, og hvordan den bør bæres.

Videre i denne oppgaven vil jeg fokusere på den narrative tenkningen som nettopp har vokst frem gjennom Michael White sitt arbeide. Jeg fant det nødvendig å gjøre et valg innenfor den vide bruken av det narrative begrepet, og White sitt arbeid ble lett for meg å velge. Mye fordi det er denne tenkningen som av flest mennesker

oppfattes med begrepet narrativ terapi, og fordi jeg har en tro på at tanken om eksternalisering av problemet kan være spennende å arbeide med når det gjelder å løse konflikter innad i grupper.

5.3. Tanker i narrativ terapi ut fra Michael White.

Narrativ terapi handler i følge Michael White om historier, og hvordan historiene kan hjelpe mennesker å skape en rikere historiefortelling om seg selv (Morgan:2005). Narrativ terapi har som mål å være en respektfull rådgivningsform som søker å unngå å lete etter skyldige. Alice Morgan sier at det er mange måter å arbeide narrativt på, men etter hennes oppfatning er det to signifikante prinsipper i arbeidet: å alltid beholde et visst nivå av nysgjerrighet, og å stille spørsmål ut fra en posisjon der du virkelig ikke vet svaret (Morgan: 2005). Et annet viktig element i den narrative tilnærmingen er tanken om at mennesker søker etter mening i sine liv. Jeg vil i de påfølgende avsnitt se videre på noen av tankene og metodene til den australske grenen av den narrative tilnærmingen med utgangspunkt i Michael White.

5.4. Vår livshistorie

Haaland (2005) mener at vi mennesker opplever og erfarer våre liv gjennom de historier vi forteller. Vi kan ikke fortelle alt til alle, men er hele tiden nødt til å gjøre en utvelgelse blant hendelsene våre. Denne utvelgelsen mener hun er basert på de allerede eksisterende historiene som finnes om oss. Noen historier bekrefter eller forsterker den allerede eksisterende historien om oss. Andre historier som ikke passer inn, kan bli skjøvet i bakgrunnen. Den allerede eksisterende historien om oss er vår dominerende historie. Nye hendelser vil hele tiden føre til at vi må megle mellom nye historier og den dominerende historien. Denne dominerende historien vil ha innvirkning på hvordan vi ser på oss selv, hvordan vi tolker hendelser, hvilke valg vi tar og hvilke historier vi velger å legge vekt på. *"Alle historier er konstituerende og former våre liv"* sier Morgan (2005 s.28).

Det eksisterer mange historier om våre liv samtidig. Vi har en historie om oss selv som mor, en historie om oss selv som student, som sjåfør, som kunde, en historie

om våre ferdigheter, om våre vansker. Morgan (2000) hevder at hvordan vi har utviklet disse historiene er bestemt av hvordan vi har satt sammen ulike hendelser i sekvenser og hvilken mening vi har gitt dem. Mange av disse historiene eksisterer samtidig på samme måte som en historie kan fortelles på mange måter. Våre liv er fylt av historier på ulike nivåer, men felles for dem alle er at ingen er fri for flertydigheter og eller motsigelser (Morgan:2005). Hendelser og historier skjer ikke i et vakuum, men i en sosial kontekst som er med på å forme vår oppfattning. Mennesket lever mange historier samtidig som er med på å bygge opp under en hovedhistorie, eller oppfattelse av hvem vi er. Denne blir hele tiden utfordret av alternative historier, det vil si opplevelser som ikke støtter denne hovedhistorien. Hvordan andre tolker vår historie er også med på å bekrefte eller utfordre vår oppfattelse av oss selv. Cheryl White (1998) peker på at den dominerende kulturen rundt oss i dag har det med å se problemer og problematferd som noe rent personlig. Personen er selv ansvarlig for problemene han eller hun har, og blir ofte sett på som mennesker av liten verdi og dårlig karakter fordi de har dette problemet. Det fører selvfølgelig svært ofte til at personen begynner å se på seg selv på samme måte. Problemet og personen blir ett. Oppfattes klientens hovedhistorie som problematisk, blir det terapeutens oppgave fra et narrativt ståsted å hjelpe klienten til å finne den alternative historien og gjøre den tydeligere.

5.5. Plott/ mønster

Historier er sentralt for det narrative arbeidet, og de er kjent for å bruke gjenfortellende samtaler i sitt arbeid for å nå frem til dem. Morgan (2005) sier at for narrative terapeuter er historier begivenheter som er kjedet sammen i en bestemt rekkefølge over tid, i overensstemmelse med et mønster eller plott. Mønsteret eller plottet er den mening vi finner i de erfaringene vi har gjort oss, og som gir mening til sammenkjedingen av historien vår. Slik jeg ser det kan vi sammenligne plott og mønster med en nattehimmel full av stjerner, der hver stjerne representerer en hendelse. Vi kan selv bestemme styrken stjernene skinner i. Noen av stjernene er sterke mens andre er svake. Dette er det lyset vi ser oss selv og alle andre hendelser i. Velger vi andre stjerner, vil lyset bli annerledes og tingene vil oppfattes deretter. Lundby (2003) viser til at dette mønsteret som vi syr historiene sammen med kan

enten være noe som vi i vår kultur ser på som positivt, eksempelvis; jeg er en god mor, en flink student. Eller noe som er negativt; jeg er en dårlig mor, jeg er en anorektiker. Mønsteret blir de brillene vi ser historiene våre gjennom, og blir utslagsgivende for hvordan vi tolker nye hendelser.

5.6. Re-authoring/ gjenforfattende samtale

Når en person oppsøker hjelp er det som oftest fordi den dominerende historien han eller hun lever med ikke er funksjonell eller tilfredsstillende for personen. Personen bærer med seg negative konklusjoner om seg selv, det vil si at personen har tatt på seg merkelapper. Personen har blitt en anorektiker, en taper, en dårlig mor eller lignende. Personen har blitt identisk med det problemet han eller hun har. Det blir terapeutens oppgave å lede klienten til å forandre det bilde han eller hun har om seg selv gjennom å refortelle historien. Terapeuten vil få frem en forandring i mønsteret klienten lever sitt liv etter. Terapeuten og klienten vil gjennom en narrativ tilnærming først identifisere plottet eller mønsteret som personen til nå har levd livet sitt etter. Deretter vil de gjenforfatter klientens historie om sitt liv og derigjennom lage et nytt og mer hensiktsmessig plott (Russel & Carey:2004). For å finne frem til det nye plottet, vil terapeuten forsøke å belyse hendelser som har vært oversett eller glemt, eller hendelser som ikke har passet inn med den dominerende historien. Fokuset vil være på sider som passer inn i en alternativ historie om personen. White har laget et gjenforfattende samtalekart (Haaland:2005) som hjelp i denne prosessen. Dette kartet er delt inn i to hoveddeler; handlingslandskap og identitetslandskap. Ved å sette inn en hendelse som ikke har stemt overens med den dominerende historien, i handlingskartet endres historien. Har hendelsen gjentatt seg flere ganger, plottes dette inn. Det neste skrittet blir å forsøke finne ut hva disse handlingene sier om personen, og føye disse verdiene til identitetslandskapet. Hvilke verdier forteller disse handlingene at personen innehar? Har disse verdiene vist seg gjennom andre handlinger, så plottes dette inn i handlingslandskapet. Gjenforfattende samtaler vil veksle mellom spørsmål rettet mot identitetslandskapet og spørsmål rettet mot handlingslandskapet (Russel & Carey:2004). Det vil si spørsmål rettet mot hvilke verdier som personen har og som er viktige for ham eller henne og spørsmål om handlinger han eller hun har gjort hvor disse verdiene har vist seg. Disse

handlingene og verdiene strider mot den dominerende historien. På den måten vil piler gå frem og tilbake mellom identitetslandskapet og handlingslandskapet i fortid, nåtid og fremtid.

Figur 8



5.7. Tynne og tykke beskrivelser

Innenfor den delen av den narrative tradisjonen som er inspirert av Michael White, brukes begrepene tynne og tykke eller rike beskrivelser som en kategorisering av en persons historier. Inspirasjon til denne inndelingen er hentet fra antropologen Clifford Geertz sitt klassiske verk fra 1973 *"Thick description: Toward an interpretive theory of culture"* (White:1997). Tynne beskrivelser er de historiene som eksisterer om våre liv og oss selv, og er ofte de som har blitt den dominerende historien. Denne beskrivelsen er ofte ufruktbar når en person velger å oppsøke hjelp. Den fremhever det negative og virker hemmende på individet. Tynne beskrivelser gir lite rom for bevegelse, motsetninger og den kompleksiteten som livet rommer. Det er en historie eller en merkelapp som blir satt på en persons liv, og er statisk og lite fleksibel. Morgan hevder (2005) at de tynne beskrivelsene om en person ofte er laget av andre personer med makt, og virker som en kategorisering av personen. Hva disse maktpersonene som kan være foreldre, lærere, overordnende mener kan derfor få store konsekvenser. De bestemmer den bås personen settes i, og oppfatningene deres blir ofte fremsatt som sannheten om personen. Den tynne beskrivelsen leder frem til den tynne konklusjonen. Det settes en merkelapp på personen og problemet blir "internalisert", problemet er inne i personen. Når merkelappen er satt, blir det svært lett å finne hendelser eller andre bevis som støtter opp under denne dominante historien. De historier og hendelser som motsier den dominante historien blir lett

oversett. Den dominante historien blir dermed mer og mer dominant. Morgan (2005) peker på at når historien vokser og blir større, blir den sterkere og vil påvirke fremtiden mer og mer. Tynne konklusjoner leder ofte til flere tynne konklusjoner.

5.8. Alternativ historie

Det er den alternative historien, den historien som ikke blir fortalt som bærer muligheten i seg for en ny måte å se seg selv og problemet på. White og Epsen (2000) påpeker at det er gjennom de unike tilfellene at den alternative historien oppstår. Det vil si at det er gjennom å lete etter de gangene hvor problemet ikke er til stedet eller de gangene problemet ikke har vært til hinder, at vi finner de unike tilfellene og dermed også den alternative historien. Det er slik som med det kinesiske tegnet for Yin og Yang, som blant annet er et symbol på at det alltid finnes noe lyst i det mørke og alltid noe mørkt i det lyse. For terapeuten blir målet å ta tak i det lille lyse punktet, unntaket, og gjøre den delen mer synlig for klienten. Ved å gjøre dette kan vi få den alternative historien til å komme i forgrunnen og bli til en ny og bedre dominerende historie. Alice Morgan (2000) peker på at det er viktig å ta tak i de unntakene og de historiene som personen kunne tenke seg å leve livet sitt etter. De alternative historiene kan minske problemenes innflytelse på hverdagen, og skape muligheter for et nytt liv.

5.9. Tykke og rike beskrivelser

Når de alternative historiene er funnet vil den narrative terapien forsøke å gjøre disse tykke. Historiene blir tatt tak i og det jobbes mye for å beskrive dem mer fyldige og gjøre dem mer levende. Tykke og rike beskrivelser er det motsatte av tynne konklusjoner, sier Morgan (2005). Slik jeg ser det blir en del av målet at de alternative historiene skal ta mer plass enn de tidligere historiene. På den måten trengs den tynne beskrivelsen bort til fordel for den tykke. For: *"i et hvert liv er det flere hendelser som ikke blir historiegjort enn de som blir det"* (Lundby: 2003, S 83). Vi kan derfor være med å velge hvilke historier vi vil fortelle, og det er gjennom de historiene vi forteller at vi opplever våre liv.

5.10. Dekonstruksjon

Et problem kan bare bestå om det støttes opp av spesielle overbevisninger, ideer, tro og prinsipper (Morgan:2005). Det er derfor viktig for den narrative terapeuten å oppdage og anerkjenne hvilke ideer, tro og prinsipper som holder personens problem i live. Målet blir å ta disse fra hverandre, det vil si dekonstruere dem. Hvilke følelser, holdninger, tro og praksis er det som har gjort at problemet har fått leve? Mange av disse oppfatningene vi har, er slike vi aldri har tenkt over, og som ligger i samfunnet vi lever i. Morgan (2005) viser til eksemplet der anoreksi bare kan overleve i et samfunn som verdsetter tynne mennesker som en verdi på suksess og selvbeherskelse. Dekonstruksjon blir å løse opp i sannheter som blir tatt for gitt. White og Epsom kaller det å "objektivisere" en tilværelse som vi kjenner og tar for gitt (White: 2000/3). Oppgaven blir å lede personen til å finne frem til disse overbevisningene gjennom å lytte til hans eller hennes historie, stille nysgjerrige spørsmål og finne ut hva som er personens egne oppfatninger og hvilke som ikke er det.

Det gir mennesket en anledning til å se saken utenifra, og en anledning til å få bedre kontakt med sine egne ideer, tanker og ønske om å leve livet. Vi skiller oss enda mer fra problemet, og åpner opp for å se nye historier (Morgan:2005). Dessuten vil vi gjennom denne objektiviseringen av den kjent tilværelsen bli bevisst den kraft de samfunnsmessige overbevisningene har på vår måte å leve livet på. Dermed blir det mulig å se at vi kan velge å leve etter andre overbevisninger (White: 2000/3).

Gjennom dekonstruksjonen vil vi også få en fin anledning til å se på de verdier som er viktige for personen.

For å dekonstruere de historier som personen lever sitt liv etter, foreslår White å objektivisere de problemene personen har og som har gjort at han eller hun har oppsøkt hjelp. (White:2000/3). Dette gjøres ofte gjennom å "eksternalisere" problemet.

5.11. Eksternalisering

En viktig tanke innenfor den narrative terapien er at det er problemet som er problemet. Personen er ikke problemet. Han eller hun er foreksempel ikke et ADHD-barn, men er et barn med konsentrasjonsvansker. Han eller hun er ikke en anorektiker, men en person med et spiseproblem. Det blir viktig å synliggjøre denne forskjellen for klienten og sammen bevisstgjøre skillet mellom person og problem. Slik jeg ser det får man en frihet til å være noe annet og noe mer enn det de rammene problemdefineringen gav. Dessuten vil det å se at problemet ligger utenfor oss selv gjøre det mulig for oss å se hvordan problemet direkte og indirekte har påvirket og fremdeles påvirker atferden vår. På den måten får vi også mulighet til å forsøke å endre denne påvirkningen. Den prosessen det er å plassere problemet utenfor personen, gjøres som oftest gjennom det vi kaller eksternaliserende samtaler. Eksternalisering er en terapeutisk arbeidsmåte for å få mennesker til å objektivisere og personifisere vanskelige problemer. Problemet blir en separat enhet utenfor personen eller relasjonen det gjelder. Ved at problemet ligger utenfor personen vil spørsmålet om skyld også fjernes fra personen, og viktig energi kan i stedet brukes til å bekjempe problemets innvirkning.

Michael White (2000/1) opplever ofte at det er ved eksternaliseringen av problemet at forandringen hos klienten begynner. Gjennom eksternaliseringen får klienten en mulighet til å separere identitet og problem. Dette gir klienten en basis og mulighet for å skille seg fra den tynne beskrivelsen og konklusjonen, og bli med på å skape den rike og tykke alternative historien om sitt liv, identitet og forhold til andre mennesker, skriver White. (2000/1/2)

Terapeuten begynner den eksternaliserende samtalen ved å snakke om problemet på en måte som skiller det fra personen. Dette gjøres ved å først å lytte til fortellingen til klienten og forsøker å lete etter ord som beskriver problemet: På denne måten kan problemet få et navn. Det å gi problemet et navn er med på å tydeliggjøre skille mellom person og problem, og å objektivisere det. Navnet bør gis av klienten selv, eller velges av ham eller henne og det må appellere til personen. Å tegne problemet kan også være til hjelp i denne prosessen. Navngivningsprosessen kan ta tid, og i mellomtiden er det vanlig å kalle problemet for "den" eller "det". Det er også vanlig at navnet endres etter hvert sier Morgan (2005). I denne prosessen er det også viktig å

ha en ikke-vitende men spørrende holdning. Terapeuten vet ikke hvordan problemet virker, det er det klienten som gjør. Klienten har førstehånds kunnskap om sin egen situasjon.

Nesten alle problemer kan eksternaliseres, både følelser, problemer mellom mennesker og kulturell - og sosial praksis. Det er allikevel viktig å huske på at noen problemer ikke egner seg for eksternalisering. Eksempler på dette er problemer med vold og seksuelle overgrep, og problemer der overføring av ansvar på andre er til stede. I disse tilfellene kan man i stedet eksternalisere de holdningene og den troen som støtter opp om problemet (Lundby:2003, s.149).

Når problemet har blitt separert fra personen er terapeuten interessert i å kartlegge den historiske innflytelsen problemet har hatt på personens liv. En av mange måter å gjøre dette på er ved å be personen lage en oversikt, gjerne fra problemets begynnelse og til i dag, ved hjelp av en gradering. En skala fra 0 til 10 er en graderingsmåte, der 0 står for at problemet har ingen innvirkning på personens liv, mens 10 står for at problemet har full kontroll over livet til personen. Metoden er en hjelp til å vise at problemet ikke er statisk, men fleksibelt og foranderlig. Som Morgan (2005) sier, så vil denne prosessen være til stor hjelp i arbeidet med å åpne opp for alternative historier. Den tydeliggjør de gangene problemet var mindre enn andre ganger, og kan vise at personen også har innvirkning på problemet. Kartleggingen av denne innvirkningen mener White (2000/2) gjør at personen ikke føler seg like lammet av problemet lenger, men kan se at det finnes unike tilfeller. Her kan det finnes et godt utgangspunkt for den alternative historien. Den eksternaliserende samtale trækker dessuten også vei for en introduksjon av andre former for samtaler som kan bidra til utforsking og generering av flere konklusjoner. Disse kan styrke personens selvtillit og identitet (White: 2004).

5.12. Problemets effekt

Narrative terapeuter mener det er viktig å utforske den effekten problemet har på personens liv, tidlig i terapiprosessen. Dette for å vise respekt for den påkjenningen personen som oppsøker hjelp er i og har vært i. Uten denne utforskingen, mener Morgan (2005) at personen som søker hjelp, lett kunne føle at terapeuten ikke har forstått og satt seg godt nok inn i hans eller hennes problem og situasjon. Dessuten

kan vi gjennom denne prosessen også finne unntak. Et viktig punkt er at utforskningen av problemhistorien gjøres på en eksternaliserende måte.

5.12.1. Unike tilfeller

Når problemet er eksternalisert og objektivisert, og det har fått et eget vesen, kan vi si at et unikt tilfelle er alt problemet ikke vil like. Det er hendelser som ikke passer med den dominante historien, og som det er vanskelig å gjøre under innflytelse av problemet. Hendelser som viser at problemet ikke har makt over personen hele tiden, men at det finnes tilfeller der problemet har måtte tre tilbake i større eller mindre grad. Det er de gangene problemet ikke har styrt livet til klienten. Den gangen han eller hun trosset problemet. Den gangen den som lider av anoreksi spiste uten å føle seg uvel. Den gangen personen som sliter med alkoholisme valgte å ikke drikke osv. Unike tilfeller kan befinne seg i fortid, nåtid og fremtid. Et unikt tilfelle kan være en plan, en handling, en følelse, en drøm, en tro, et løfte osv. Unike tilfeller er en hver ting som går problemet i mot. Disse unike tilfeller kan ofte forsvinne, om ikke terapeuten lytter nøye etter dem og fanger dem opp, men det er personen selv som må avgjøre om det faktisk er et unikt tilfelle (Morgan:2005). De unike tilfellene er åpningen til en ny og annerledes historie.

5.13. Å gi navn til den alternative historien

Terapeuten forsøker sammen med personen å finne spor etter de unike tilfellene bakover i tid. Når de blir funnet blir de satt i sammenheng og gitt mening. Dette bidrar til at den alternative historien blir tykkere. Den alternative historien er anti-problemet, og viser frem personens ferdigheter og kompetanse som tidligere ikke var så lett å se fordi den ble overskygget av problemet. En person kan ha flere forskjellige alternative historier., På samme måte som det er viktig å finne et navn på problemet for på den måten å forsterke eksternaliseringen og objektiviseringen av problemet, er det også viktig å navngi den alternative historien. Hvilket navn den alternative historien skal ha, er det klienten som bestemmer. Terapeuten kan selvfølgelig komme med forslag, men det er viktig at valget blir tatt av klienten. Det er hun eller han som kjenner sin egen historie best (Morgan: 2005).

5.14. Re-membering/ gjen-innmelding

Det kan være vanskelig å holde fast på den nye og alternative historien, det gjelder derfor å forsøke å gjøre den så tykk som mulig. Det vil si å bygge på den ved å finne flere ulike eksempler som støtter den. En måte å gjøre dette på, foruten å lete i historiene personen har om seg selv, er å finne vitner. Disse vitnene bør være viktige personer som finnes eller har funnets i personens liv og som har vært vitne til situasjoner hvor den alternative historien har blitt bekreftet. Dette kan være personer som lever i dag, men også personer som ikke lenger er i livet eller som vi ikke har kontakt med lenger. Som oftest er ikke personen klar over hvem som er deres vitner, og det blir terapeutens jobb å lede klienten i søket etter dem.

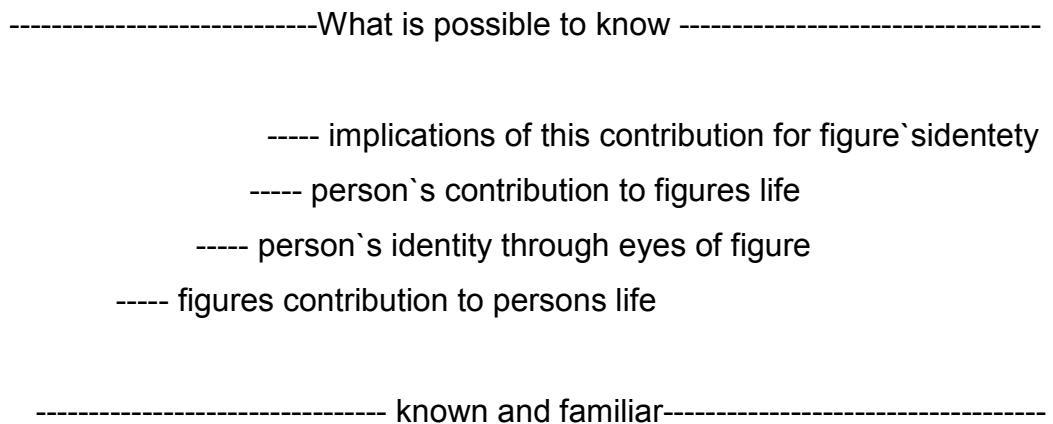
Russel og Carey (2004) viser til hvordan Michael White har utviklet en ide om at menneskers identitet blir formet gjennom deres `livsklubb`. Med dette mener han at vi alle har medlemmer i vårt eget liv som spiller større eller mindre rolle i hvordan vi oppfatter oss selv. Denne metaforen åpner en mulighet for selv å velge hvilke medlemmer vi vil ha med, og hvilke vi ikke vil ha med i vårt liv og vår livsklubb. Gjennom gjen-innmeldende¹¹ samtaler får personen selv mulighet til å bestemme hvilke personer som er viktig i han eller hennes liv. Klubben startes opp på nytt, og det velges medlemmer og den posisjon de skal ha, eller om de skal bli helt ekskludert. Russel og Carey (2004) sier videre at gjen-innmeldende samtaler er basert på en poststrukturalistisk oppfattelse. Det betyr at vår identitet formes gjennom vårt forhold til andre mennesker. Hvordan andre ser oss, hvordan vi oppfatter oss selv i møte med andre og hvordan vi deltar i samspillet med andre er med på å forme det mennesket vi er.

Når vi har funnet ut hvilke mennesker som har vært og er betydningsfulle i vårt liv, kan vi aktivt ta dem med inn i arbeidet med å finne frem til unntakshistorier eller gjøre de alternative historier som allerede er funnet tykkere. Vi kan enten invitere ham eller henne til å delta fysisk eller gjennom brev. Om det av en eller annen grunn ikke er mulig for den betydningsfulle personen å komme med sitt bidrag, kan klienten eller en annen person som stod den betydningsfulle personen nær, forsøke å svare i hans

¹¹ Direkte oversatt fra det engelske uttrykket re-membering, som Michael White bruker som en kombinasjon av medlem (member) og å huske (remember), etter antropologen Barbara Myerhoff

eller hennes sted. Ved at terapeuten stiller spørsmål til stedsfortrederen om hva den viktige personen ville ha sett og kunne ha fortalt om han eller hun hadde vært tilstedet. Et viktig moment er også å forsøke å se den rollen klienten kan ha spilt i den betydningsfulle personens sitt liv (Morgan: 2005). For å lette arbeidet med denne prosessen har Michael White laget det han kaller et "re-membering conversation map". På norsk oversatt til et gjen-inmeldende konversasjons kart, som en guid i arbeidet med å få klienten til å se at han eller hun er en betydningsfull person som har gjort en forskjell i et annet menneskes liv. Dette kartet har han laget med utgangspunkt i gapet mellom det han kaller known and familiar, det vil si *det vi vet og kjenner*, og *det som er mulig å vite*. Vi kan se en parallell til Vygotskys nærmeste utviklingssone, (se Bråten og Thurmann-Moe: 1998) der det som vi vet og erkjenner er klientens *aktuelle* nivå, det vil si det nivået som han eller hun kan nå på egenhånd. Mens det som er mulig å vite er klientens *potensielle* utviklingsnivå, det vil si det nivået som han eller hun kan nå ved samarbeid eller samhandling med en mer kompetent person, i vår situasjonen terapeuten. Gapet mellom det vi vet og kjenner og opp til det som er mulig å vite er ikke mulig å dekke med en gang. White har derfor laget en nivåskala. Det blir terapeutens rolle å guide klienten gjennom de skisserte trappetrinnene. Michael White bruker begrepet stillasebygger om den funksjonen terapeuten skal ha. Begrepet er hentet fra Wood, Bruner og Ross sitt "scaffolding" begrep, der scaffolding eller stillasbygging står for den midlertidige, men grundige støtten læreren (eller terapeuten) gir i startfasen (se Øzerk: 1998 s.115). Det første trinnet i en gjen-inmeldende samtale er å finne ut hva den viktige personen har betydd for klienten og hans eller hennes liv. Trinn to er å forsøke å finne ut hvordan den viktige personen har sett på klienten. Hvilken identitet han/hun hadde, sett gjennom den viktige personens øyne. På det tredje trinnet er målet å finne ut hva positivt klienten kan ha bidratt med til den viktige personen sitt liv, og på det siste trinnet hvordan dette igjen har påvirket klientens identitet.

Figur 9.
Gjen-inmeldende konversasjonskart



Slik jeg ser det vil man gjennom re-membering prosessen ikke bare finne frem til spiren til en alternativ historie, klienten kan også bli bevisst det bidraget han eller hun har spilt i en annen persons liv. Noe som viser at han eller hun er en viktig person. Dette er med på å forandre klientens oppfattelse av seg og sin identitet i fortid og nåtid. Gjennom denne prosessen kan man også avdekke noen av de verdiene som er viktig for klienten

5.15. Dokumentasjon

Den narrative tradisjonen legger vekt på terapeutisk dokumentasjon for å styrke de nye historiene og personens syn på seg selv og sette det inn i en større kontekst. På den måten vil den alternative historien har større sjanser for å overleve etter at terapien er ferdig (Haaland:2005). For uten bruk av vitner, er diplomer, lister, håndbøker og seremonier mye brukt. Dokumentet blir til i samråd med klienten og inneholder det han eller hun synes er viktig og alt etter hvilken funksjon det skal ha. Noen vil ha det kun for seg selv, noen vil vise det til andre som en hjelp enten for seg selv i implementeringen av den nye historien eller som en hjelp for andre som er i en lignende situasjon (Morgan:2005).

5.15.1. Brev

Morgan (2005) peker på at innenfor den narrative tradisjonen har terapeutiske brev en viktig rolle og brukes ofte som en invitasjon til samtale, oppsummering av samtale eller invitasjoner som skaper relasjoner til andre mennesker, anbefalinger eller oppsigelser av roller, mønstre ol. Et brev sendes aldri uten samtykke fra klienten på forhånd. Terapeuten må dessuten forsøke å forutse den reaksjonen brevet vil ha når det mottas. Noen ganger kan hele terapiprosessen foregå gjennom brev, om personen ikke vil eller kan komme inn for en samtale. Det å bruke brev som en oppsummering vil gjøre den nye historien tykkere og hjelper til slik at den ikke slipper taket etter at personen har kommet hjem (Morgan:2005). Klienten kan ta det frem når som helst etter terapien for å friske opp i hva det er man har gått gjennom, hvilken utvikling man har hatt, og hvilke ferdigheter man faktisk innehar.

White og Epsen (2000) peker også på at brev som støtter en person i hans eller hennes arbeid med å utfordre de "sannheter" som samfunnet og personene i samfunnet har om personen, alltid oppleves som nye muligheter.

5.15.2. Ritualer og seremonier

I den narrative måte å arbeide på brukes ofte ritualer som virkemidler for å markere skille mellom tidligere og ny oppfattelse av seg selv og sin historie. Michael White henter mye av sin inspirasjon til å arbeide med ritualer fra Barbara Myerhoff, som er kulturanthropolog (forelesning med White 06.05). Hva slags ritualer det er snakk om vil varierer fra situasjon til situasjon. Det som er viktigst er at det blir gjort en markering for det første skrittet på veien bort fra problemhistorien og mot det ønskede livet. Det er viktig i denne delen av arbeidet, på lik linje som i resten av den narrative tilnærmingsmåten at alt gjøres i samråd med klienten. Man blir på forhånd enig med han eller henne om man skal ha et ritual eller en seremoni, hvem som skal være med, hvordan og hvor det skal foregå. Dette for at det på best mulig måte kan bekrefte personens opplevelser. Velger man å ha et publikum får klienten mulighet til å presentere den alternative historien for et utvalg av personer, og dette kan hjelpe til med å forankre den og gjøre den lettere å leve etter (Morgan:2005).

5.15.3. Diplomer

Moderne dokumenter har en høy status i dagens samfunn og er ofte grunnlaget for viktige beslutninger som tas med hensyn til personens verdi. Vi ser eksempler på dette ved en jobbsøkesituasjon der beslutninger ofte tas på bakgrunn av CV'en alene. Papirene blir en presentasjon av personen. Disse oppfatningene bruker White og Epston (1990) aktivt når de gjør bruk av diplomer i sitt arbeid. Diplomene brukes for å feire en ny historie og som en dokumentasjon som personen kan velge å vises til et publikum eller bare ha for å se på selv. På denne måten blir han eller hun minnet om sine bragder samtidig som det blir en representasjon av personen. White og Epston (1990) bruker også medlemskap og sertifikater som virkemidler i forsterkningen og dokumenteringen av de fremskritt og bragder klienten har fått til.

5.16. Definitional seremoni

Vi har tidligere sett hvordan White bruker vitner ved å gå tilbake i tid og se på hendelser i klientens liv gjennom vitnets eller en representant for vitnets øyne. Gjennom "definitional" seremonien og reflekterende team viderefører han dette. Tanken bak er at det ofte kan være vanskelig å finne et naturlig publikum for de nyervervede kunnskapene eller ferdighetene til klienten. Det kan derfor være ønskelig med en alternativ og en `kunstig` arena slik at klienten kan få vise frem det nye utviklingsnivået sitt. Det er denne situasjonen White (1997), på bakgrunn av Barbara Myerhoffs bruk av begrepet, kaller for definitional seremoni. Man inviterer et antall personer for å være vitner til personens nye beskrivelse av seg selv, sine evner og sin situasjon. De personene som er med og danner arenaen er seg bevisst sitt ansvar i å være med på å beskrive klientens liv mer rikt. Prosessen foregår etter et strengt mønster, der vitnene og klienten har klare oppgaver. 1) I den første fasen er det klienten som forteller og vitnene som er publikum. Det kan være en historie fra jobb, om personlig prosjekt eller identitet. 2) I den andre fasen er det vitnet som gjenforteller det klienten har fortalt og den kunnskapen og de ferdighetene historien viser at klienten har. Nå er klienten selv publikum. 3) Den tredje fasen er gjenfortelling av gjenfortellingen, det vil si at det er klienten som forteller det han har hørt vitnene fortelle. Dette gir ham eller henne mulighet for å reflektere over hva han

eller hun har hørt gjennom gjenfortellingen til vitnene om sine egne ferdigheter.

4) Dette er den tredje gjenfortellingen og blir gjort av vitnene eller en annen gruppe vitner. Gjennom disse fortellingene og gjenfortellingen mener White at man får mulighet til å legge merke til og tykne alternative historier, hendelser i klientens liv og koble dem sammen til et større hele. Prosessen kan fortsette videre i det samme mønsteret, og for hver gjenfortelling vil klientens alternative historie og hendelse bli tykkere. Det er viktig at vitnene ikke skal gi applaus, komme med sine meninger, komme med eksempler fra sine liv, eller hva som er moralsk riktig. De skal heller engasjere seg i en samtale og intervju hverandre rundt hva de hørte og sin reaksjon på det.

5.17. Reflekterende team

Denne prosessen kan også gjøres i en terapisisituasjon der klienten har en sesjon med terapeuten, og der vitnene sitter og lytter til samtalen. I følge Tom Andersen (2005), som er kilden til Whites arbeider med "reflekterende team" (White:1997), er det vanlig i denne prosessen at teamet som oftest består av tre medlemmer og at disse sitter bak et enveisspeil. White (1997) på sin side nevner ikke noe om antall eller hvor medlemmene av teamet skal befinne seg under samtalen terapeuten og klienten har. Bruken av reflekterende team støtter seg til tanken om re-authoring conversations og gjennomsiktighet som oppnås ved å dekonstruere de responsene teammedlemmene har på samtalen. I motsetning til hva vitnene i definitional seremonien gjør, så responderer teammedlemmene som del av dekonstruksjonen med å sette det i kontekst med sine egne levde erfaringer. Prosessen med reflekterende team følger på lik linje som prosessen med definitional seremonien faste mønstre: 1) I den første fasen lytter teammedlemmene til en samtale mellom terapeuten og klienten og vier oppmerksomhet til hva de finner som signifikante uttrykk for personens liv, og hvordan disse kan være et utgangspunkt for en gjenforfattende samtale og skriver dette ned hver for seg. De reflekterer også rundt hva det er som fanger deres oppmerksomhet og hvilken sammenheng eller hvilken kobling dette har til deres egne livserfaringer. 2) I fase to intervjuer medlemmene hverandre mens klient og terapeut lytter. Gjennom denne prosessen åpnes en mulighet til å ta del i en gjenforfattende prosess, der teammedlemmene trekker frem

de uttrykkene de mener er signifikant i det som kom frem gjennom samtalen mellom klienten og terapeuten. Deretter dekonstrueres de eller responsene utfylles ved å sitere dem i kontekst med deres egne formål, forestillinger og livserfaringer. Slik jeg ser det gir dette klienten en mulighet for å se sin historie gjennom flere personers øyne og vinkler, noe som vil gi ham eller henne en mulighet til å åpne for nye historier og tolkninger av seg selv og sin identitet.

Jeg vil si at i denne delen av terapien er det vitnene og teammedlemmene som har overtatt terapeutens rolle som stillasbygger, og skal hjelpe klienten til en større innsikt og å bevege seg fra det vi kjenner og vet til det som er mulig å vite.

Denne metoden er forankret i en tro om at menneskets identitet oppnås sosialt, kulturelt og historisk.

5.18. Kart/ gjen-forfattende samtale

Michael White benytter betegnelsen "re-authoring conversation" oversatt til norsk som gjenforfattende konversasjon, på den prosessen som skjer i terapien, der klienten bringer med seg sine fortellinger og der terapeutens rolle blir å utfordre det kjente og vante. Terapeuten reforhandler historien ved å stille spørsmål og å vise nysgjerrighet til de neglisjerte aspektene ved historiene. Gjennom å vise nysgjerrighet hjelper terapeuten klienten til å utvikle en ny historie om seg selv. Det er til denne prosessen Michael White har utviklet et handlingslandskapskart som hjelpemiddel. "Hendelser bringes frem fra fortid, nåtid og hypotetisk i fremtid, for å få status som handlinger. Disse handlingene utfordres i forhold til personens identitet ved reforhandling eller refortolkning" (Haaland:2005). Michael White sier at vi mennesker lenker hendelsene i livet vårt sammen til sekvenser som folder seg ut over tid i henhold til et tema eller plot. Gjennom re-authoring samtaler inviteres klienten til å gjøre det han eller hun vanligvis gjør. Det vil si å lenke sammen hendelsene i livet sitt over tid i henhold til et tema eller plot. Denne gangen blir de assistert til å finne de oversette hendelsene i livet deres, de unike hendelsene og lage et alternativt historieløp.

”Men verden selv, det værende omkring oss og inne i oss, er aldri ensidig. Aldri er et menneske eller en handling helt sansara eller helt nirvana, aldri er et menneske helt hellig eller helt syndig.” (Herman Hesse, Siddharta, s.129)

6. LØSNINGSFOKUSERT TILNÆRMING

I den vestlige verden er forskning og vitenskap i stor grad preget av det vi kan kalle en naturvitenskapelig tilnærming til fenomenene. Det naturvitenskapelige paradigmat er kjennetegnet ved blant annet årsak – virkning tenkning og en empirisk analyse av fenomenene for å avdekke lovmessigheter og sammenhenger. Denne tilnærmingen gjennomsyrrer ulike fagområder, vi finner den tydelig til stede blant annet innenfor områder som medisin og psykologi. En konsekvens av en slik tilnærming er det vi kan kalle den problemorienterte tilnærming til fenomenene som vi blant annet finner innenfor tradisjonelle medisinske tradisjoner. Fremgangsmåten har ofte vært å først undersøke hvor problemet ligger, hva er det som ikke virker, for så å behandle dette område spesifikt. Denne tenkningen har hatt en så stor plass i samfunnet vårt gjennom flere århundrer, at den har blitt en integrert og naturlig del av tenkningsmønsteret vårt. Den har fått innvirkning på de fleste av våre livsområder (Berg & Miller:2004). Tankegangen har også satt sitt preg på hvordan vi tenker og hvordan vi handler i organisasjoner, og hvor fokuset og ressursene settes inn. Er det noe i en organisasjon eller gruppe som ikke fungerer, lokaliseres problemområdet og så settes fokuset inn på å avdekke hva det er som ikke virker. Ofte gjennomføres lange utredninger og undersøkelser for å finne feilen, hva individene og gruppen er misfornøyd med og hvorfor. Gro Johnsrud Langslet (2002) peker på at erfaring har vist at denne måten å arbeide på sjeldent fremhever personens, gruppens eller organisasjonens sterke sider og kvaliteter. Svært ofte har den motsatte effekt og forsterker det som ikke fungerer.

Selv om denne gamle tenkningen fremdeles står sterkt, har det gradvis vokst frem en alternativ tilnærming til denne. Haaland (2005) skriver at med den løsningsfokuserte tilnærmingen kom et skifte i hvordan vi tenker innen terapi og annet sosialt arbeid. Fokuset vender gradvis bort fra problemløsningsmodellen og ideen om at det er nødvendig å kjenne og forstå problemet for å komme frem til en løsning. Denne

måten å tenke på, som kjennetegner de naturvitenskaplige og positivistiske tilnærming, og som har hatt en tro på at det finnes en objektiv sannhet, har måttet vike og åpne opp for alternativer. Et av alternativene er den "løsningsfokuserte retningen" som nærmer seg virkeligheten gjennom et konstruksjonistisk syn, der det ikke lenger finnes en objektiv sannhet men mange sannheter (Haaland:2005). En persons virkelighet er bare en sosial konstruksjon, et produkt av og gjennom språk. Samtidig er det språket som opprettholder våre dysfunksjonelle mønstre. En endring må derfor komme gjennom å forandre måten vi snakker på, fra problemorientert til løsningsorientert fokus. Etter som vi snakker om løsningen og unntakene til problemet, konstruerer vi sammen en ny virkelighet og sannhet om personen. Denne sannheten består av de ferdigheter, de mestringsopplevelser og den positiv selvfølelse personen har. Vi skifter fokus fra det personen ikke mestrer, til det personen faktisk mestrer, og der ligger løsningen. For i det svarte er det alltid noe lyst og i det lyse er det alltid noe svart. Ved å legge vekt på det som er positivt og som allerede virker, er det denne delen som blir tydelig og kommer i forgrunnen og blir virkeligheten. Hårtveit og Jensen (1999) skriver at når denne nye virkeligheten trer frem og blir tydelig, vil den overta plassen til den gamle og problemfylte virkeligheten.

6.1. Korttidsterapi.

De løsningsfokuserte tilnærmingene søker å være en form for korttidsterapi, der målet er at terapien skal være vellykket med så få samtaler mellom klient og terapeut som mulig. De anser det ikke som nødvendig med mange samtaler da klienten allerede har med seg løsningen. Oppgaven til terapeuten er å hjelpe klienten til å nyttiggjøre seg det de allerede kan og gjør, for å nå deres behov på en slik måte at de kan leve tilfredsstillende liv (de Shazer mfl.1986). Hårtveit og Jensen (1999, s 153) skriver; *"Med løsningsorientert terapi har vi fått den perfekte blanding av tidsriktig, enkel og lettfattelig teori, positiv orientering, klare og greie metoder som lar seg lære uten årelang trening, og på toppen av alt en klar korttidsorientering"*.

6.2. Historien

Den løsningsfokuserte tilnærmingen er i stor grad inspirert av amerikaneren Jay Haley. På 1970-tallet påpekte han at terapeuter var veldig gode på å se hva problemet var, men at de allikevel ikke klarte å løse dem. På 1980-tallet tok blant annet Steve de Shazer opp denne ideen i sitt arbeid ved Brief Family Therapy Center (BFTC). Et senter som ble etablert i 1978 som et forsknings- og treningssenter (de Shazer mfl:1986). Måten å arbeide på og den utviklingen som har vært i tilnærmingen til terapi her, har vært sterkt inspirert av Milton Ericksons metoder og prosedyrer (de Shazer:1982). Både hans tanker om at vi skal møte klienten der han eller hun er, og hans arbeider med hypnose og regresjon, der klienten blir ført inn i fremtiden har vært en inspirasjon for arbeidet ved BFTC. I 1969 begynte de Shazer å utvikle sin egen modell for korttidsterapi, og utgav viktige bøker som handler om problemer og hvordan de kan løses. Det er likevel først mot begynnelsen av 1980-tallet vi ser at tenkningen virkelig slår igjennom (de Shazer mfl: 1986). Slik jeg ser det har arbeidet som ble gjort ved BFTC av de Shazer og Berg inspirert en hel generasjon til å se annerledes på problemer og løsninger. Den videre gangen i kapittelet vil derfor ta hovedutgangspunkt i deres arbeid i tillegg til den norske psykologen Gro Johnsrud Langslet sitt arbeid.

6.3. Klienten som ekspert

Et tema som går igjen i hele den postmoderne tradisjonen, er tanken om at det ikke finnes én sannhet, men mange. Ingen mennesker er like og følgelig er heller ingen problem like. På grunnlag av disse antagelsene kan vi ikke bruke den samme fremgangsmåten på alle klienter, metoden må tilpasses den enkelte. Terapeuten kan ikke være ekspert på klientens problemer og løsninger, det er det bare klienten selv som kan. Det er han eller hun som kjenner hele sin situasjon. Slik jeg ser det kommer terapeuten med de verktøy som klienten kan velge å benytte i sin vei mot løsningen, deriblant seg selv. De løsningsfokuserte terapeutene mener selv at de ikke kommer med en metode, men med en måte å tenke på, en tilnærmingstype (Langslet: 2002,2004). Terapeuten får rollen som stillas og støtte rundt klienten. Fokus i terapien er klienten, og hva han eller hun ønsker var annerledes i livet. Terapeutens

oppgave blir å være ekspert på å legge til rette for at klienten skal være eksperten. Han eller hun skal kunne metodene, men løsningen ligger hos klienten. Det blir viktig for terapeuten å identifisere forståelsesrammene og oppfattningene til klienten, for å ta utgangspunkt i arbeidet med å komme til en løsning. Ved å arbeide etter dette prinsippet sier DeJong og Berg (2005) at de opplever at en eventuell motstand hos klienten opphører.

6.4. Prinsipper og antagelser i den løsningsorienterte tilnærmingen.

Insoo Kim Berg og Scott Miller (2004) legger frem åtte antagelser og prinsipper som den løsningsfokuserte tilnærmingen er bygget på. De er nøye med å påpeke at disse ikke må oppfattes som sannheter i empirisk eller objektiv betydning av ordet. Heller bør de anses som en beskrivelse av generelle verdier og den grunnleggende filosofi som ligger under deres løsningsfokuserte arbeide. de Shazer (1997) peker på at selv om den løsningsfokuserte modellen som Brief Family Therapy Center arbeider etter, hele tiden har fortsatt å utvikle seg, så har den bakenforliggende filosofien alltid vært uforandret.

6.4.1. Prinsipp 1: Vektlegging av psykisk sunnhet.

Innenfor den løsningsfokuserte tilnærmingen har man en tro på at klienten har en egen evne og psykisk sunnhet til selv å kunne håndtere problemene sine. Løsningen ligger i dem selv og det de allerede gjør. Terapeuten hjelper til med å flytte fokus fra hva klienten ikke kan og over på hans eller hennes sterke sider, ressurser og evner. I den løsningsfokuserte modellen vil man se etter hva som allerede fungerer og forsøke å nyttiggjøre dette, fremfor å se etter hva som er galt og forsøke å rette på dette. Det gode og sunne mønsteret eksisterer allerede, det har bare kommet i skyggen. Velger man å forsterke det som fungerer, uansett hvor lite det kan virke, vil det komme til syne igjen og vokse. Slik jeg ser det viser man her en sterk tiltro til det gode i mennesket, og individets evne til selv å eie løsningen. Man har en tro på at mennesket er sunt og sterkt og i stand til å finne løsningen selv med litt hjelp på veien.

6.4.2. Prinsipp 2: Nyttiggjøring

Dette prinsippet bygger videre på det forrige prinsippet, og handler om å få frem de styrkene, ressursene og sunne egenskapene klienten har, og som skal til for å løse det problemet han eller hun måtte ha. Man nyttiggjør de allerede eksisterende ressurser, kunnskap, evner osv som klienten har for å oppnå det ønskede resultat. Milton Erickson var den første som brukte begrepet *nyttiggjøring* som metode. I denne metoden lå også prinsippet om å bygge "totalløsningen" rundt de ferdighetene klienten hadde, men også prinsippet om å akseptere klientens referanserammer og arbeide innenfor dem (Berg & Miller: 2004). Berg og Miller (2004) peker på hvordan det i tradisjonelt arbeid forventes at klienten skal passe inn i modellens referanserammer, mens i det løsningsfokuserte arbeidet er målet at arbeidet skal skje innenfor klientens referanserammer.

6.4.3. Prinsipp 3: Et ikke-teoretisk, ikke-normativt, klientbestemt syn

Den løsningsorienterte retningen forsøker å finne løsninger som passer for den enkelte klienten og hans eller hennes situasjon. Alle mennesker er unike og alle mennesker har en egen løsning som passer best for ham eller henne. Man gjør seg ingen mening om klientens problem på forhånd, og man tilpasser samtalen og terapien med hvert individ. Teorien og behandlingen tilpasses hver enkelt klient, i motsetning til andre retninger der klienten må passe inn i et allerede oppsatt behandlingsopplegg. Terapeuten sier fra seg rollen som ekspert, og tar på seg rollen som lærling. Han eller hun skal lære av klienten, og sette seg inn i hvordan klienten oppfatter problemet. Dette tredje prinsippet oppmuntret til fleksibilitet hos terapeuten for å møte de unike behovene hos hver enkelt klient.

6.4.4. Prinsipp 4: Så enkelt som mulig

Innenfor den løsningsorienterte retningen finner vi ofte en oppfatning om at det ikke er behov for eller ønskelig å trekke inn flere data enn de som er nødvendig for å finne løsningen. Berg og Miller (2004) sier at dette er en økonomisk måte å bruke

terapeutiske midler på, for å nå terapeutiske mål. Det arbeides med så enkle forutsetninger og strategier som mulig. Dette nås blant annet ved å styre behandlingen nedenfra og opp, i stedet for ovenifra og ned. Det vil si med fokus på hvor vi er og hvor vi skal, i stedet for hvor vi er og hvor vi har vært. Vi ønsker ikke å grave rundt og gjøre en fordypning i problemet, men se fremover mot løsningen. Ofte er det små innspill som skal til for å sette i gang noe som kan bli til store forandringer hos klienten. Min tolkning er at den løsningsfokuserte arbeidsmåte blir som effekten en stein som kastes i vannet har, det dannes små ringer som blir større og større. Det enkle lille første steget som kan være så enkelt, kan sette i gang prosesser og forandringer som er omfattende.

6.4.5. Prinsipp 5: Forandring er uunngåelig

At forandring er en naturlig del av livet og noe klienten heller ikke kan unngå, er en annen oppfatning som løsningsfokuserert arbeid bygger på. Gjennom terapi settes det lys på de forandringer som har skjedd naturlig, og målet blir å nyttiggjøre dem for å finne en løsning som er den beste mulige for personen. Ingenting skjer bestandig. Problemet som oppleves er ikke konstant og oppleves ikke alltid like tungt. Til tider kan det være helt fraværende. Det er disse forandringene og eksemplene, hvor problemet har vært mindre eller fraværende som den løsningsfokuserte terapeuten vil ta tak i og arbeide videre på.

6.4.6. Prinsipp 6: Orientering mot nåtid og fremtid

Det er Klientens tilpassning til nåtiden og fremtiden som har hovedfokus innenfor den løsningsorienterte retningen. Fortiden blir allikevel viktig gjennom hvordan den presenteres i nåtid og hvordan den derigjennom speiler klientens nåværende situasjon. Ellers er det løsninger som er i fokus, og de befinner seg i fremtiden.

6.4.7. Prinsipp 7: Samarbeid

Dette prinsippet har vært en del av løsningsfokuseret tenkning fra starten av, selv om den ikke har vært direkte uttalt. Prinsippet går ut på gjensidig samarbeid. Det er ikke

bare klienten som skal vise at han eller hun er villig til å samarbeide, men terapeuten også. På den måten vil arbeide skje på klientens premisser, og ikke for å følge slavisk et oppsett som terapeuten allerede har utarbeidet. Berg og Miller peker på at gjennom å ha dette som prinsipp, vil vi kunne oppnå mye større grad av samarbeid mellom klient og terapeut enn man gjør gjennom tradisjonell tilnærming. Samarbeid avler samarbeid. Slik jeg ser det er det en sterk sammenheng mellom dette prinsippet og prinsippet om en ikke-teoretisk og ikke-normativ og klientsentrert tilnærming. Når arbeidet er klientbestemt, kan det ikke oppnås en endring uten at klienten selv vil det. Det er klienten som bestemmer målet med samarbeidet.

6.4.8. Prinsipp 8: Praktisk og formåltjenelig

Kjernefilosofien innenfor den løsningsfokuserte terapien blir oppsummert i dette siste prinsippet. I følge Berg og Miller er disse:

1. Hvis det ikke er i stykker, så ikke reparer det!
2. Så snart du vet hva som virker, gjør mer av det!
3. Hvis det ikke virker, så ikke gjør det om igjen; gjør noe annerledes!

Gro Johnsrud Langslet (2002) som har tilrettelagt den løsningsfokuserte tilnærmingen for næringslivet i Norge, viser til at *"løsningsfokusert tilnærming er en måte å tenke på og arbeide med forandring og problemløsning som raskt gir ønsket effekt"* (Langslet: 2002, s.22). Hun trekker frem en rekke grunnleggende trossetninger som hun bygger tilnærmingen sin på:

6.4.9. Trossetning 1: Det vi tror, påvirker det vi leter etter.

En historie eller hendelsen vil bli oppfattet og forstått helt forskjellig ut fra den førforståelse og de antagelsene vi har. Derfor vil den aldri bli beskrevet likt av to ulike personer (Langslet: 2002). Overbevisninger er selvbekreftende. Vi ser det vi leter etter, og det er lett å finne bekreftelse på egne overbevisninger. Samtidig er det ofte vanskelig å finne beviser som strider mot våre overbevisninger (Andersen:2004). Vi ser etter forhold som kan støtte opp om den førforståelsen vi har, gjør den ikke det er det lett at vi forkaster den ny informasjonen.

6.4.10. Trossetning 2: Det finnes både problemer og ikke-problemer.

Som Gro Johnsrud Langslet (2002) skriver, så kan vi selv velge hva vi vil lete etter og hva vi vil ignorere. Alle sosiale fenomen består av både - og. I en konflikt vil det problematiske være i fokus, mens det som fungerer vil være der, men bare ute av fokus. På samme måte vil vi se at når problemet er løst, så er det alt det som fungerer som vil være i fokus. Problemet vil nå være i bakgrunnen. Langslet¹² sier at alle historier er doble historier. Det vil si at bak alle drømmer ligger det et problem, men bak alle problemer ligger det også drømmer. Hun peker på at et slik både - og perspektiver gir oss et valg. Vi kan velge om vi vil se etter det som er sunt og som fungerer, eller vi kan velge å fokusere på det som er problematisk og overse det som er den ønskelige situasjonen. Ved å lete etter det som virker, heller enn det som ikke virker, vil sjansene øke for at det som virker vil tre frem og vokse seg større.

6.4.11. Trossetning 3: Du trenger ikke forstå problemet for å løse det – finn heller nøkkelen til løsning.

Problem og løsning henger ikke nødvendigvis sammen. Vi kan finne en løsning uten å vite noe som helst om problemet. Innenfor løsningsfokuset tilnærming sier Langslet (2002) at det eneste vi trenger å vite noe om, er løsningsmønsteret. Med det mener hun at vi ikke trenger å vite noe om problemet, men at vi må vite noe om hva som kjennetegner situasjonen når problemene er løst. Hvilke endringer vil vi ha og hvilke endringer er allerede satt i gang. Det finnes ingen nødvendig sammenheng mellom årsak, problem og løsning.

6.4.12. Trossetning 4: Atferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg.

Det har større effekt og gir større mulighet for endring når vi forteller hva vi vil skulle skje, enn å si hva vi ikke vil skulle skje. Ved å legge vekt på hva vi ikke vil, så beholdes fokus nettopp på dette, og mønsteret har dermed en tendens til å gjenta seg. Det har større effekt å fremheve de tingene som vi synes er positive og setter pris på. Da vil kan vi se at nettopp denne atferden etter hvert vil vise seg oftere og

¹² Kurs i LØFT med Gro Johnsrud Langset, 21&22 sept. 2004.

oftere. Langslet (2002) peker på at det er handlingsmønsteret eller vaner som gjentar seg når vi gir de mer oppmerksomhet, og ikke enkelthandlinger.

6.4.13. Trossetning 5: Språk skaper virkeligheter.

Språket har en enorm betydning for fortolkning, oppfatninger og handlinger. Slik jeg ser det samsvar dette med en sosialkonstruksjonistisk verdensoppfatning, der virkeligheten og sannheten blir til gjennom interaksjonen mellom mennesker. Det vil si gjennom det språket vi har. Det vi sier blir sannhet, fordi det vi gir oppmerksomhet vokser. Så jo mer oppmerksomhet vi gir til en ting, sak eller situasjon, jo større er sannsynligheten for at det vil vokse og bli sant.

6.4.14. Trossetning 6: Små endringer skaper større endringer.

Selv den lengste reise begynner med et lite skritt, sier et kinesisk ordspråk. Den løsningsfokuserte tilnærmingen ser viktigheten av de små skrittene i det de sikter inn på små, enkle endringer og mål. Målene for endring skal være så små at de lett lar seg gjennomføre. Med små mål økes sannsynligheten for å lykkes. På den måten øker motivasjonen for å fortsette og vi vil kunne få til større mål og forandringer på sikt.

6.4.15. Trossetning 7: Endring er uunngåelig og stabilitet en illusjon

Ingenting skjer alltid. På samme måte som det alltid er noe hvit i det svarte, så er det alltid eksempler på situasjoner der problemet ikke er til stedet, eller i det minste tilfeller hvor problemet tar mindre plass enn andre ganger. Noen ganger er de vanskelig å få øye på, men unntakene er der alltid. Det er disse unntakene, der ting er som vi ønsker at det tas tak i og som gis fokus i den løsningsfokuserte tilnærmingen. Det er disse unntakene som skal vokse og bli flere og sterkere.

6.4.16. Trossetning 8: De saken gjelder vet best.

Gro Johnsrud Langslet peker på viktigheten av at det er klienten som er ekspert i sitt eget liv. Det er derfor også klienten selv som best vet hva som er løsningen. De bakenforliggende trossetningene og antagelsene flyter inn i hverandre og fyller hverandre ut. Min oppfatning er at det kan være vanskelig å skille dem fra hverandre og se hvor den ene slutter og den andre begynner, selv om det ikke er noe poeng i seg selv å se denne distinksjonen. Det viktige er å vite hvilke tanker og ideer som ligger bak og som farger de metoder som har vokst frem.

6.5. Løsninger Dette har du beskrevet tidligere, unntatt eks. kan det flyttes?

Steve de Shazer kom første gang på tanken om at det ikke var nødvendig å kjenne problemet for å kunne finne en løsning da han jobbet med en familie i 1982. Familien oppsøkte ham ved Brief Family Therapy Center (BFTC) og ble stilt det vanlige spørsmålet av terapeutene; "Hvorfor har dere kommet hit?". Medlemmene av familien var uenige og gav til sammen over 27 forskjellige svar. Ved timens slutt var ingen problemer klart definert, og de hadde følgelig ingen forslag på løsning heller. De ønsket at familien skulle være opptatt av noe annet enn problemene sine frem til neste møte og ba dem om å være oppmerksom på " hva som skjedde i livet deres og som de ønsket skulle fortsette å skje". Da familien kom tilbake til den andre samtalen, sa de at alt nå gikk bra, og at problemet deres var løst. Denne hendelsen gikk i mot problemløsningsarbeid og oppfatningen om at vi må definere problemet for å kunne finne løsningen. Erfaringen fra denne saken og lignende saker ledet de Shazer og hans kolleger til å endre fokus fra problemer til løsninger (DeJong & Berg: 2005).

6.6. De grunnleggende stadiene i den løsningsskapende prosess

6.6.1. Å få et forsprang

Innenfor den løsningsorienterte retningen finner vi en tro på at løsningsarbeidet begynner før klienten tar kontakt med terapeuten. Arbeidet mot løsningen begynner allerede den dagen vedkommende tenker at dette problemet må det gjøres noe med. Selv i de tilfeller der klienten ikke kommer frivillig, men er henvist av andre, har allerede arbeidet med løsningen begynt. I det han eller hun faktisk tar den telefonen for å booke en time eller faktisk kommer til avtalt tid. Dette er verdifulle handlinger for en som arbeider etter det løsningsfokuserte prinsipp, og noe som kan bygges videre på. Forandringer skjer oftere enn vi skulle tro og for å benytte seg av dette gis det gjerne en oppgave klienten skal løse før han kommer til den første timen. En vanlig oppgave er at han eller hun får i oppdrag å: *legge merke til hva som skjer i livet ditt fra nå og frem til det første møtet, som er bra og som du vil skal fortsette.*

En annen måte å begynne terapien på er å be klienten om å fylle ut et skjema, enten ved at de kommer en halv time før den avtalte tiden, eller de får den tilsendt med beskjed om å fylle den ut hjemme og ta den med til timen (Berg & Reuss:1998).

6.6.2. Den første samtalen.

Når terapeuten møter klienten for første gang kan han eller hun noen ganger allerede vite noe om klienten. Det er viktig at denne informasjonen blir brukt på en måte som uttrykker respekt for klienten. Klienten skal føle at han eller hun har autoritet fra først stund. Terapeuten må derfor være ikke-vitende, spørrende og nysgjerrig (De Jong & Berg:2005).

6.6.3. Å beskrive problemet

De fleste terapitimer begynner med at klienten beskriver sine problemer og hvilken grunn det er for at han eller hun har oppsøkt hjelp. Terapeuten arbeider aldri direkte med et problem, men med klientens redegjørelse og skildring av problemet (de Shazer:1997). Langslet (kurs 2004) sier at mange tror det ikke er plass til å snakke om problemene innenfor den løsningsorienterte tilnærmingen, så er ikke tilfelle. Det er likevel forskjell på å fortelle og å forklare. Det er plass til å fortelle om sine problemer. Det er viktig at klienten blir sett, hørt og tatt på alvor, det er derfor viktig å høre om problemet og hvilken innvirkning det har på klientens liv. Forklaringer derimot, fører ofte til årsaksforklaringer og skyldfordeling, og det er lett å grave seg mer nedover i problemene i stedet for mot en løsning (Langslet, kurs 2004). 'Arbeidet med å snakke om problemet har allikevel fått mindre og mindre plass etter som den løsningsfokuserte retningen har utviklet seg (de Shazer: 1988). Ved den første samtalen er det vanlig at denne delen tar rundt ti til femten minutter (DeJong & Berg:2005). Under denne problembeskrivelsesprosessen er det viktig å huske på at det er klienten som er i fokus, og det er hans eller hennes oppfattelse av hva som er problemet og hvordan det påvirker hverdagen som er gjeldende. Terapeuten må derfor beholde sin ikke-vitende og spørrende holdning.

6.6.4. Å etablere et samarbeid

Berg og Miller (2004) peker på at klientens mottaglighet for endring gjennom behandling eller samtale, øker drastisk når terapeut og klient samarbeider på en slik måte at klienten får definere sine egne mål og hvordan disse skal nås. Et viktig prinsipp innenfor den løsningsfokusert tilnærming, er prinsippet om samarbeid mellom klient og terapeut. Ingen personer er like, og i den løsningsfokuserte modellen tilpasses derfor samarbeidet også den enkelte klient. Dette arbeidet begynner ved at man identifiserer hvilken type relasjon det er mellom klient og terapeut, slik at man lettere kan velge ut hvilke terapeutiske tiltak som vil stimulere til samarbeid og deltagelse i prosessen. Berg og Miller (2004) opererer med tre ulike kategorier for relasjonen mellom klient og terapeut. Disse kategoriene er ikke statiske, men dynamiske, flytende og i stadig endring.

1. Kunderelasjonen

I denne typen relasjon vil klienten og terapeuten i felleskap identifisere problemet som skal løses eller hva som er behandlingsmålet. Klienten er til stede av egen fri vilje og ønsker selv en endring. Ofte har han eller hun selv tatt kontakt, og har allerede gjort seg opp noen tanker om hva de vil oppnå gjennom samarbeidet med terapeuten. Han eller hun ser seg selv som en aktiv part i løsningen, og er villig til å delta for å nå målet. Terapeut og klient blir enige om å samarbeide for å nå målet. Terapeuten mener at han eller hun er i stand til å veilede klienten i arbeidet mot å nå det oppsatte mål. Det neste steget for klient og terapeut blir å lage klart formulerte mål for samtalene.

2. Klagerelasjonen

Dette er den type relasjon som oppstår der klienten ofte kommer av eget initiativ, eller etter anbefaling fra en annen velmenende person. I slike relasjoner der han eller hun sammen med terapeuten klarer å komme frem til et problem eller et klagemål, klarer ikke alltid klienten å se sin egen betydning for å skape en god løsning. Klienten opplever at problemet ligger hos noen andre, og følgelig så ligger løsningen der også. Han eller hun vil ofte at terapeuten skal møte og forandre den personen som klienten oppfatter som eier av problemet. Eller han eller hun ønsker bare å få luften sin frustrasjon uten at noe skal gjøres eller endres. Ofte vil den første delen av en samtale og den første relasjonen mellom klient og terapeut ligge i dette feltet, heller enn i kunderelasjonsfeltet. DeJong og Berg (2005) skriver at dette er mye fordi personer som allerede oppfatter seg selv som en del av løsningen på problemet oftere vil foreta seg noe på egenhånd og dermed også oftere løse problemet selv uten ekstern hjelp. I klagerelasjon vil en løsningsfokuseret tilnærming være å ved hjelp av en ikke-vitende holdning å vise respekt for klientens oppfatning, samtidig som fokuset flyttes fra hva andre gjør og over på klienten selv og den rollen han eller hun kan spille i en forandring. Dermed endres relasjonen fra klagerelasjon til kunderelasjon. Derfra er klienten klar til å snakke om klart formulerte mål (DeJong & Berg: 2005).

4. Besøksrelasjonen

Den måten klienten kommer i kontakt med terapeuten på, dvs om det er frivillig eller ikke, vil påvirke deres relasjon i den første fasen av samarbeidet. Dette er noe som terapeuten må være oppmerksom på, og som vil virke inn på hvordan han eller hun går frem ovenfor klienten. Ved besøksrelasjonen er klienten der ofte ufrivillig. Ofte har de blitt sendt dit av en annen person med autoritet, enten en mor/far, en sjef eller av myndighetene. Klient og terapeut klarer ikke å identifisere en felles forståelse av problemet eller hvilke mål det skal arbeides mot. Klienten opplever ikke at det eksisterer noe problem som han eller hun trenger å samarbeide med terapeuten om. Der det ikke er en felles forståelse av hva som er problemet eller at det faktisk eksisterer et problem, er det lite sannsynlig at klienten vil forsøke å få til en endring og aller minst en endring som det er andre som ønsker. I en slik situasjon er det viktig å anerkjenne klientens oppfatninger, og å ha fokus på det som allerede virker. De Shazer (1997) peker også på viktigheten av å være imøtekommende og hyggelig i møte med klienten, selv om han eller hun er motvillig til å være der. Det er viktig å ha en ikke-vitende og spørrende tilnærming i søken etter klientens syn og ønsker for den beste løsningen, og å godta klientens svar. Hevder klienten at det ikke foreligger noe problem som krever terapi, så er det slik. Men terapeuten kan tilby seg å hjelpe klienten med å avgjøre om det egentlig skulle være noe annet han eller hun kunne tenke seg å arbeide med (de Shazer:1997). Eventuelt hva som skal til for at de andre personene (de som har sendt han eller henne til terapien) skal synes at terapien har vært nyttig. Og dermed la personen være i fred. Dette vil da være målet som klienten og terapeuten vil samarbeide om, selv om det kan ligge langt på siden av hva han eller hun ble sent dit for.

6.6.5. Å utvikle klart formulerte mål

Å utvikle klart formulerte mål handler om å finne frem til og utdype hva som vil være annerledes i klientens liv når problemet er løst. Denne delen kommer tidlig i prosessen som klienten og terapeuten går gjennom.

Alle klienter har en grunn for at de oppsøker en terapeut, om besøket er frivillig eller ikke. Den profesjonelle relasjonen er målrettet. De trenger å vite når terapitimene kan sies å være avsluttet. Både klient og terapeut må sette kriterier for når målet er nådd. Det blir også vanskelig å måle om man har gjort fremskritt eller ikke, om det ikke

foreligger et klart mål å måle det opp mot (Berg og Miller:2004). De Shazer (1997) fremhever også viktigheten av å finne ut hvordan måloppfyllelsen kan måles. Han hevder at denne delen til og med er viktigere enn å bestemme selve målet. Uten denne vil samarbeidet kunne fortsette i evig tid. Arbeidet med å utvikle klart formulerte mål blir derfor en viktig del av det løsningsfokuserte arbeidet. På bakgrunn av denne viktigheten har Berg og Miller (2004) satt opp syv egenskaper som de mener kjennetegner velformulerte mål. Målene må være:

1. Tiltrekkende for klienten

Klienten må se det som viktig og fordelaktig for seg selv å nå målet som settes opp. Dette øker sannsynligheten for at han eller hun vil forsøke å strekke seg etter å nå målet. Det er viktigere at klienten anser målene som tiltrekkende enn at disse er "riktige" mål for behandlingen sett uten i fra.

2. Små

De mål som settes opp må være så små at det er forholdsvis enkelt å nå dem. Dermed økes også sannsynligheten for å nå dem. På den måten vil klienten få en opplevelse av å lykkes, noe som igjen vil øke motivasjonen og sannsynligheten for å lykkes med neste mål. Berg og Miller (2004) mener at en god måte å finne frem til små mål på, er å stille spørsmålet til klienten om hva som vil være det første lille tegnet på at han har lykkes. Beskrivelsen av dette kan være et godt utgangspunkt.

3. Konkrete, spesifikke og atferdsrelaterte

Å forme spesifikke mål påvirker resultatet positivt. (de Shazer: 1994). Problemer oppstår når mål er for vagt beskrevet. Det blir vanskeligere å måle om vi nærmer oss målet eller ikke. Ved å definere mer presise mål blir det lettere å måle om man gjør fremskritt, og hva som gjenstår av arbeid. Dessuten peker Berg og Miller (2004) på at presist formulerte mål gir klienten anledning til å ta æren for sin egen suksess. Skulle målene ikke nås, så er det også mye lettere å finne ut hva han eller hun må gjøre for å nå det når det er klart definert.. Målet bør også være en handling, da det er med på å gjøre det mer synlig om målet er nådd.

4. Heller positivt enn negativt formulert

Klientens egen oppfatning av hva som er resultatet etter terapien er ofte fravær av noe, eller negativt formulert. Det vil si fravær av problemet. Men det er lettere å gjøre noe enn å la være å gjøre noe. Ber man noen om å ikke gjøre noe, vil det være et tomrom der, i stedet for den handlingen som ikke gjøres. Dessuten er det umulig å ikke gjøre noe. Det er derfor lettere og har større effekt å finne et mål som innebærer

en handling enn en ikke-handling. Berg og Miller (2004) har erfart at det er lettere å nå mål som er noe, dvs. positivt formulerte, enn mål som er fravær av noe. Mål bør handle om hva klienten vil og skal gjøre. Ved å ikke skulle gjøre noe, og å tenke på å ikke skulle gjøre en handling, vil vår oppmerksomhet automatisk trekkes til det vi ikke skal gjøre. Dermed øker også sannsynligheten for at vi nettopp gjør det vi ikke skulle gjøre. Det er dessuten lettere å måle om en person gjør en handling enn å måle fraværet av en handling.

5. Heller en begynnelse enn en slutt

Mål må beskrive det første lille skrittet man skal ta. Ved å rette fokus for lang ut i prosessen vil det ta lenger tid å nå målet. Ved å sette det første målet nært og ikke så stort vil klienten lett kunne nå det og dermed få følelsen av mestring, og motivasjonen for å fortsette stiger. Det er derfor bedre å hjelpe klienten til å bryte ned målet sitt slik at blir så lite at det inneholder det første lille skrittet.

6. Realistisk og oppnåelig innenfor rammene av klientens livssituasjon

Klienten er selv den som vet mest om hva han eller hun kan forvente seg av endringer. Skulle han eller hun ha for store visjoner om hva som skal oppnås, må terapeuten samarbeide med klienten for å komme frem til mål som er realistiske å nå. Realistiske mål gir større grad av måloppnåelse og større motivasjon til å fortsette.

7. Ansett å kreve hardt arbeid.

Det er viktig å gi uttrykk for at det arbeidet klienten må gjøre for å oppnå en forandring krever hardt arbeide. På den måten vil man beskytte klientens følelse av egenverd og verdighet. Skulle han eller hun ikke klare å nå målet betyr det ikke at personen har feilet, men at det fremdeles gjenstår hardt arbeide for å nå det. Eventuelle tidligere nederlag begrunnes med at problemet er vanskelig. På den måten ligger ansvaret for nederlag, om det skulle komme noen, utenfor klienten. Samtidig vil ansvaret for en seier, det vil si en måloppnåelse, ligge hos klienten. Han eller hun har klart å nå målet gjennom hardt arbeide (Berg & Miller:2004).

6.7. Hvordan finne mål og løsninger

6.7.1. Forandring før start

En forandring i klientens tilværelse begynner, som nevnt i begynnelsen av kapitlet, ikke den dagen vedkommende kommer til konsultasjon eller terapi. Forandringen har allerede begynt den dagen han eller hun tenker at noe må gjøres. Selv i de tilfeller klienten ikke kommer av fri vilje, så har forandringen allerede startet i det han eller hun faktisk kommer til avtalt time. Berg og Reuss (1998) peker på de ressursene som ligger i det arbeidet klienten allerede har foretatt, og viktigheten i å nyttiggjøre seg dette.

6.7.2. Unntak

Ingen problem er konstante, og der det er et problem er det et ikke-problem også. Det er de gangene problemet ikke er til stedet der man kunne ha forventet seg at problemet var til stede. Unntak er de hendelser, tanker, følelser som står i motsetning til problemet, og som eventuelt kan lede frem til en løsning om de forsterkes av terapeuten og økes av klienten (de Shazer:1994). Det finnes to typer unntak. Den ene er der klienten bevisst har gjort noe som førte til unntaket. Den andre typen er der det ser ut til at unntaket bare har skjedd uten at klienten har gjort noe selv. De mest verdifulle unntakene i en terapisisituasjon er der klienten selv har vært aktiv (Berg & Reuss:1998). Det blir terapeutens oppgave å ta tak i og utdype de unntak som klienten har hatt. For eksempel ved å stille spørsmål av typen; hvordan, hvem, hva, hvor, og kan du gjøre det igjen? Hva skal til for at du kan gjenta det? På denne måten arbeides det frem løsninger som er innenfor klientens rekkevidde og dermed realistiske. Han eller hun har jo allerede gjort det tidligere, så det blir bare en gjentakelse. I de tilfeller der unntakene er tilfeldige går Berg og Reuss (1998) over til mirakelspørsmålet.

6.7.3. Mirakelspørsmålet.

Mirakelspørsmålet ble første gang oppdaget av Insoo Kim Berg, ved en ren tilfeldighet tidlig på 1980-tallet (DeJong & Berg:2005, Berg & Reuss:1998). Senere har dette spørsmålet fått en sentral plass i det løsningsfokuserte arbeidet. Det brukes ved at man stiller klienten et spørsmål som lyder slik:

"Nå har jeg lyst til å stille deg et litt annerledes spørsmål. Du er nødt til å bruke fantasien for å besvare det. Tenk deg at du går hjem etter timen i dag og at du etter hvert går til sengs. Mens du sover, skjer det et mirakel, slik at problemet du kom hit for, plutselig er løst - slik (et knips med fingrene). Men fordi du sov, vet du ikke at dette mirakelet har skjedd. Hva tror du ville være den første lille tingen som i morgen tidlig forteller deg at det har skjedd et mirakel om natten, og at problemet du kom hit for, er løst?" (Berg & Miller: 2004, s.98).

Å spørre etter et mirakel gir klienten frihet til å komme med et ubegrenset antall muligheter. Spørsmålet er fremtidsrettet, noe som gir frihet til å kunne tenke seg hvordan tilværelsen vil se ut uten problemet. Fokus blir flyttet fra problem til løsning, og gjennom å se hva klienten drømmer om får man frem mange mål som han eller hun finner verdifulle.

Langslet (2002) viser til at mirakelspørsmålet er svært nyttig i de situasjoner der klienten ikke klarer å se annet enn problemet. Han eller hun klarer ikke å finne et eksempel på når problemet ikke har vært til stedet, og besvarer derfor alle forsøk på å lete etter mål med mer problembeskrivelse. Gjennom mirakelspørsmålet begynner klienten å drømme om en annen og bedre virkelighet. Dette gir håp om at en bedre tilværelse er innen rekkevidde (Berg & Miller: 2004). Mirakelbildet blir særlig nyttig dersom klienten gjør det detaljert og med målbare ord. Dette er noe terapeuten må hjelpe klienten med ved å stille spørsmål rundt handlingen. Hva vil du gjøre? Hva gjør du da? Eller hva vil andre se at du gjør? (Berg & Reuss:1998).

6.7.4. Skaleringspørsmål

En annen måte å få frem nyanser på er ved å stille et skaleringspørsmål. Det kan brukes som et hjelpemiddel for å konkretisere klientens motivasjon, håp, progresjon,

selvtillit, problem og lignende. (Berg & Reuss:1998). Ron Kral var den første terapeut som brukte skaleringssspørsmål for å vurdere selvbilde i arbeid med barn i skolemiljøer på 1980 tallet. Teknikken har senere blitt tilpasset til arbeid med både voksne og barn innenfor det løsningsfokuserte arbeidet (Berg & Miller:2004).

Når man jobber med denne typen spørsmål er det vanlig at terapeuten vil be klienten om å evaluere et bestemt emne, for eksempel problemet, på en skala fra 1-10, der 1 står for at problemet har full kontroll over personen, og der 10 står for at personen har full kontroll over situasjonen. Hvor er du nå? I begynnelsen er det viktig å skissere hva tallene representerer. Når klienten blir vant til skaleringssspørsmålene rekker det å spørre; på en skala fra 1-10, hvor befinner du deg akkurat nå? Skaleringssspørsmål gjør det lettere for både klient og terapeut å se hvor klienten er når det gjelder arbeidet med problem nå, tidligere og hvor han vil.

Skaleringssspørsmålet kan brukes til å finne ut hvor alvorlig problemet er, og gir dermed også en mulighet til å utforske videre hva som skal til for å komme høyere opp på skalaen, eller om det har vært tider hvor det var mindre og dermed mulighet til å lete etter hva som var annerledes da. Skaleringssspørsmålet blir fulgt av et løsningssspørsmål, ofte av typen hva som skal til for å komme ett hakk høyere opp på skalaen. Skaleringssspørsmålene er også et godt verktøy for å måle fremgangen og progresjonen i terapien (Berg & Reuss:1998).

6.7.5. Mestringsspørsmål

Noen klienter kan ha et syn på seg selv og sin fremtid som håpløs. Det finnes ingen løsning for hans eller hennes situasjon, uansett hva terapeuten eller andre måtte mene. Berg og Miller (2004) peker på at i møte med en klient som oppfatter sin fremtid som så dyster, så har mestringsspørsmålet en god effekt. Den vil kunne endre klientens syn på seg selv og skifte fokus fra hva som ser håpløst ut til hva klienten faktisk har gjort og fått til. Mestringsspørsmålet kan stilles på ulike måter ut i fra den enkelte klient og hans eller hennes situasjon. Først anerkjennes det klienten har vært gjennom og fremdeles går gjennom er, deretter fokuseres det på hvordan klienten har klart å komme gjennom dagene? En annen måte å bruke mestringsspørsmålet på er ved å spørre klienten om hvorfor forholdene, på tross av de utfordringene han eller hun har, ikke er verre? Denne type spørsmål gir klienten

ansvaret for den mestring som er til stede og som han eller hun ikke selv ser, sier Berg og Miller (2004). Ved å legge ansvaret for den positive atferden hos klienten selv, formidler terapeuten at han er trygg på at klienten vet hva som må gjøres for å løse problemene (Berg & Miller:2004).

6.8. Å gi tilbakemelding på slutten av samtalen

Tilbakemeldingen ved slutten av en samtale er en viktig del av den løsningsfokuserte tilnærmingen. I den løsningsfokuserte tilnærmingen er det klienten selv som sitter med kunnskapen. Tilbakemeldingen skal derfor organiseres på en måte der den informasjonen han eller hun har kommet med under samtalen skal skape løsninger (DeJong & Berg:2005). Etter 30-40 minutters samtale mellom klient og terapeut er det vanlig å ta en pause. Pausen varer normalt ca 10 minutter, og hensikten er å få tid til å tenke gjennom hva som har blitt sagt. På grunnlag av dette formuleres en tilbakemelding som skal være til hjelp for klienten. Fokus i tilbakemeldingen skal ligge på ting klienten gjør som er bra for han eller henne, unntak fra problemet, og hvordan klienten forestiller seg at tilværelsen vil være når problemet ikke er der (de Shazer mfl.:1986). De Shazer og hans kolleger(1986) anbefaler at det brukes en struktur bestående av ros, overgang og en oppgave ved tilbakemelding til klienten.

6.8.1. Ros

Den første delen av tilbakemeldingen er å gi ros delen. I denne delen er det viktig å anerkjenne det som er viktig for klienten og hans eller hennes sterke sider og suksesser. Det å starte med å gi klienten komplimenter vil som oftest føre til at han eller hun slapper av og føler seg sett. Ofte blir de overrasket over den rosen de får. De kommer jo til terapeuten med problemer, og så får de ros for noe de allerede gjør? Å gi ros skaper håp. Klienten gjør noe allerede som er bra og det viser at løsningen ligger i klienten og bygger på hans eller hennes tidligere suksesser, unntak og sterke sider.(DeJong & Berg:2005). I den første samtalen inneholder komplimentene ofte en anerkjennelse av hvor vanskelig det er å nå målet, og hvordan på tross av dette klienten allikevel allerede har gjort framsteg mot målet. I senere samtaler vil innholdet i komplimentene være rettet direkte mot de fremsteg som er gjort (de Shazer:1997). Slik jeg ser det vil denne delen av tilbakemeldingen gjøre at klienten føler seg sett og

dermed også øke trygghetsfølelsen hans eller hennes., Noe som vil gjøre det lettere for vedkommende å fortsette å jobbe med seg selv.

6.8.2. Overgang

Overgangen skal binde sammen complimentene og rosen med konklusjonen og oppgavene. Den skal fungere som en begrunnelse for forslagene til hva klienten skal gjøre hjemme. Overgangens innhold bygger vanligvis på klientens mål, unntak og sterke sider. En vanlig måte å begynne overgangen på er ved å si; *"Jeg er enig med deg i at..."* (DeJong & Berg:2005, s.135). Dermed åpnes det opp for det klienten skal jobbe videre med hjemme.

6.8.3. Hjemmelekse

Hjemmelekse er en måte å utvide og videreføre terapien til klientens naturlige miljø. På denne måten får klienten øvd seg i sitt naturlige miljø, dermed kan løsningen også tilpasses best mulig. De hjelper også klienten til å huske på den fremtiden han eller hun ønsker seg og hva som er bra å gjøre (Berg & Reuss:1998). Hjemmeleksene eller oppgavene kan deles inn i to grupper; observasjonsoppgaver og handlingsoppgaver. En observasjonsoppgave vil være basert på det den informasjonen terapeuten har samlet inn under samtalen. Den vil ha som formål at klienten skal vie oppmerksomhet til de ting i livet deres som kan være med på å skape en løsning på problemet (DeJong & Berg:2005). Et eksempel på en observasjonsoppgave vil være:

"Mellom nå og neste gang i møtes, vil jeg at du skal observere/legge merke til, slik at du neste gang kan fortelle/ beskrive hva som skjer i livet ditt som du vil skal fortsette å skje" (De Shazer:1984, s.15).

De Shazer (1984) skriver at ved å gi en observasjonsoppgave gis personen et signal om forventning om en forandring og at det er sikker at denne vil komme. Det er en enkel oppgave som ikke krever at klienten skal gjøre noe annet og nytt, og kan derfor også vise at han eller hun allerede gjør noe som er riktig. Det utvises tiltro til klienten. Handlingsoppgavene har som oftest å gjøre mer av hva som virker, eller å gjøre noe annerledes om forsøket på løsning ikke virket sist gang. For å kunne gjøre dette må det først gjennomføres en samtale med klienten for å finne ut hvilke strategier han eller hun allerede bruker og om disse virker (Berg & Reuss).

Hjemmeleksen bør uansett om det er en observasjonsoppgave eller handlingsoppgave fremstå som logisk og fornuftig for klienten. Det er viktig at det er en progresjon og at det er en bevegelse fra enkle oppgaver til mer komplekse oppgaver. Oppgaven må kreve en innsats fra klienten, men ikke være for vanskelig. Det er viktig at klienten ikke føler at han eller hun har mislykkes med oppgaven og det er viktig at den beskrives klart og tydelig (Berg & Reuss:1998). Å avgjøre hva slags oppgave som er hensiktsmessig, er den vanskeligste delen av tilbakemeldingen, skriver DeJong og Berg (2005). Den skal baseres på samtalen(e) som er gjennomført med klienten, informasjon om problemet, de klart formulerte målene, unntakene, motivasjonen og håp for løsning. En viktig faktor i valg av oppgave er hvor langt klienten har kommet i å formulere et mål. En annen viktig faktor er hva slags relasjon det er mellom klient og terapeut. Er det en besøksrelasjon, en klagerelasjon eller en kunderelasjon. Er det en kunderelasjon er det ønskelig å gi en handlingsoppgave, er det derimot en klagerelasjon, så kan ikke klienten se seg selv som en del av løsningen enda. Da kan det være lurt å overveie en observasjonsoppgave. Ved besøksrelasjon har man ikke blitt enige om at det er et problem som skal løses, og det er ingen hensikt å gi verken en handlingsoppgave eller en observasjonsoppgave. I denne type relasjon stopper i stedet tilbakemeldingen ved complimentene (DeJong & Berg:2005). Den tredje viktige faktoren som virker inn på valg av oppgave er hvorvidt det finnes unntak. Hvis vi sammen med klienten har funnet unntak på problemet må vi finne ut om unntaket var tilfeldig eller om det var tilsiktet. Var unntaket tilsiktet vil det være ønskelig med en handlingsoppgave med fokus på mer av det som virker. Opplevde derimot klienten unntaket som tilfeldig, er en observasjonsoppgave det tjenlige, med fokus på når unntakene skjer og hvordan de skjer (DeJong & Berg:2005). Slik jeg ser det kan en hjemmeoppgave være pedagogisk forankret. John Dewey understøtter en slik tilnærming, han har en tanke om "*utvikling ut fra erfaring over til erfaring*" (Dewey: 1996 s.32). Klienten gis en mulighet til å lære gjennom erfaring i det miljøet han eller hun skal fungere i senere. Terapi og virkelighet blir ikke to atskilte verdener, men går inn i hverandre.

6.9. Arbeid med team

Som oftest arbeider den løsningsfokuserte terapeuten alene med sine klienter. I visse sammenhenger kan det være ønskelig å arbeide sammen med andre. Berg og Miller (2004) peker på at en av de viktigste nyskapende teknikker som den løsningsfokuserte tilnærmingen har lånt av familierapien er å arbeide med team. Teamet består av fagpersoner som sitter bak et enveisspeil under samtalen terapeuten har med sin klient. Terapeuten kan konsultere teamet underveis i samtalen via en telefon og senere i pausen. Gjennom denne måten å arbeide med team på, mener Berg og Miller (2004) at man får en bredere og mer objektiv vurdering av klientens problemer og løsninger. Dette åpner for flere innfallsvinkler til klienten og kan være en god støtte for terapeuten.

I pausen mellom samtalen med klienten og tilbakemeldingen, vil terapeuten konsultere med teamet hva slags tilbakemelding klienten skal få samt eventuelt hvilken oppgave klienten skal få å gjøre hjemme (DeJong & Berg:2005).

6.10. Å evaluere klientens fremgang

Når klienten og terapeut skal møtes for andre gang kan klienten beskrive sin tilværelse som enten bedre, det samme, eller som verre. Problemsnakk ble gjort under den første samtalen, og det er liten eller ingen behov for å snakke om problemet i de påfølgende samtalene. Fokuset ligger på løsningen. Derfor starter den andre samtalen og eventuelle påfølgende samtaler med å spørre etter hva som har blitt bedre siden sist. På den måten bevares kontakten med målet som de kom frem til ved den første at man har tro på samtalen (Berg & Miller:2004). Det utvises tillit til klienten og en tro på at forholdene skal bli bedre. Terapeuten trenger å finne noe som klienten vil skal fortsette, uansett hvor ubetydelig det kan virke ved første øyekast. Det blir deretter viktig å undersøke hvordan klienten eventuelt gjorde dette tidligere ved å stille spørsmål rundt det, og å finne ut hva han eller hun trenger for at dette skal skje igjen (de Shazer mfl: 1986).

Skulle klienten mene at forholdene ikke er bedre, kan fokuset til terapeuten være at klienten må ha gjort noe som virker allikevel siden det ikke har blitt verre. Deretter bør han spørre hva klienten gjør for at det ikke skal bli verre. I de tilfeller der klienten kommer til det andre møtet og mener at ting har blitt verre siden sist, vil den løsningsfokuserende terapeuten ofte bruke skalaspørsmålet. På en skala fra 1 til 10 hvor befinner du deg nå?, for så å arbeide videre derfra (de Shazer mfl:1986).

Det er viktig å huske på at det ikke er terapeuten som skal avgjøre om noe har vært vellykket eller ikke. Terapeuten skal hjelpe klienten til selv å evaluere sine egne suksesser. På den måten viser man blant annet klienten ansvar for hans eller hennes egen fremgang (DeJong & Berg:2005).

Gangen i samtaler følger den første, etter ca 40 minutter tas det en pause der terapeuten utarbeider en tilbakemelding, ros og en eventuell oppgave til klienten. Gir klienten tilbakemelding om at ting blir bedre, vil lengden mellom samtaler øke for hver gang. På den måten viser terapeuten klienten at han eller hun har tiltro til ham eller henne, og at ting vil fortsette å bli bedre (de Shazer mfl.: 1986).

"Gud gi meg skjelefred til å godta de tingene jeg ikke kan forandre, mot til å forandre de ting jeg kan endre, og visdom til å se forskjellen" (Frans av Assisi)

7. LØSNING AV KONFLIKTER VED HJELP AV IDEER HENTET FRA NARRATIV TERAPI OG LØSNINGSFOKUSERT TERAPI.

7.1. En konflikt i gruppen.

Konflikter er som oftest ikke noe vi mennesker aktivt søker (Napier og Gershenfeld:1999). Likevel vil de aller fleste av oss før eller senere havne i en eller annen form for konflikt. Det være seg privat eller i arbeidslivet. I arbeidslivet er vi som oftest en del av en gruppe, og det er sannsynlig at det vil være et stort antall mennesker vi vil måtte samarbeide med. Dagens arbeidsliv preges nettopp av at flere og flere oppgaver løses gjennom prosjektarbeid og i grupper. Menneskene vi samarbeider med, vil ha forskjellige bakgrunner, religiøse oppfatninger, verdier, livssituasjon osv. Det er derfor lett at det kan oppstå uenigheter og konflikter, nettopp fordi vi på grunn av våre forskjellige oppfatninger og bakgrunn vil tolke situasjoner og forhold forskjellig. Hva som er sant og hva som er viktig, vil være forskjellig fra de forskjellige menneskene i gruppen. Jo mer heterogen gruppe, jo større spredning vil det være på verdier, sannhet og tolkning. Som vi så i kapittelet om grupper, vil antall mulige relasjoner øke proporsjonalt med størrelsen på gruppen., Dermed vil også antall mulige konflikter øke. Dette blant annet fordi antall tolkninger av hendelser øker proporsjonalt med antall mennesker¹³.

I en situasjon der vi skal arbeide med en gruppe som har intragruppek konflikter vil det, slik jeg ser det, være ønskelig å arbeide med en gruppe bestående av maks 12 medlemmer. Skulle gruppen være større tenker jeg at det vil være gunstig å dele opp gruppen i to. Dette blant annet på bakgrunn av forskjellene det er i gruppeegenskapene ut i fra størrelsen på gruppen. Van de Vliert argumenterer også

¹³ Formelen for å regne ut antall relasjoner er: $n(n-1)/2$ n er antall personer i gruppen. Det vil si at ved 6 medlemmer er antall potensielle relasjoner 15, ved 15 medlemmer er antall potensielle relasjoner 105

for at størrelsen på gruppen skal begrenses. Det kan til tider være gunstig for konflikten å bryte den ned i mindre deler som omfatter færre mennesker og færre temaer. Da vil den kunne virke mindre skremmende på en selv og den posisjonen som innehas, og konflikten vil være mer overkommelig (Van de Vliert.1998).

Som vi så i kapittelet om konflikter finnes det ulike måter å se konflikter på. Enten kan vi se på konflikter som et naturlig og mulig utgangspunkt for gruppens og organisasjonens utvikling. Vi kan også se på konflikten som dysfunksjonell og hemmende. Hvilken kategori konflikten havner i, har ikke bare med personlig tolkning å gjøre, men har også med hvilket stadie konflikten er på. Et visst konfliktnivå innad i en liten gruppe er ønskelig for å motvirke groupthink, og for å stimulere kreativiteten og produktiviteten. Det kan også virke konfliktdempende i seg selv å tillate et visst nivå av konflikter. Det forhindrer medlemmene av gruppen å bygge opp frustrasjon som senere kan komme til uttrykk gjennom større konflikter (De Dreu: 2000). Slik jeg ser det, blir det å tillate små konflikter innad i gruppen fungere som en form for trykkventil. Konfliktene får lov til å komme frem før de har fått vokst seg for store. Med utgangspunkt i Bruce Tuckmans (1965) inndeling av stadiene en gruppe går igjennom (kap2.), fra de blir dannet til de blir oppløst, så er det spesielt i det andre stadiet, "Storming", at konflikter som oftest oppstår innad i gruppen. Dette er det kritiske punktet før gruppen når "Performing" eller produksjonsnivået. Det er punktet hvor det avgjøres om gruppen skal bestå eller forgå.

Videre i oppgaven vil jeg ta for meg en situasjon med en gruppe på mellom ni og tolv personer. Gruppen befinner seg på "Storming" nivået. Konfliktnivået i gruppen har gått over fra et konstruktivt nivå til et destruktivt nivå. Det er derfor på tide å foreta seg noe. Jo tidligere arbeidet med gruppen kommer i gang, jo lettere er det for gruppen å få konfliktnivået tilbake til det ønskelige nivået. Samtidig som en konflikt kan virke splittende og destruktiv på en gruppe, vil den også virke styrkende på den sammen gruppen etter at den er løst. Som Lencioni (2006) sier, så bygger en ferdig løst konflikt en trygghet om at gruppen er så sterk at den faktisk overlevde en så stor påkjenning. Dette bygger opp tilliten innad i gruppen, og vitner om at gruppen vil bestå på tross av eventuelle nye prøvelser. Det neste kapittelet vil gi en beskrivelse av hvordan vi kan bruke ideer som både er hentet fra den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien for å løse en intragruppekonflikt.

7.2. Konflikten, gruppen og det postmoderne

Det postmodernistiske synet postulerer at alle mennesker eier sin egen tolkning av sannhet, og derfor må deres syn respekteres og være utgangspunktet for den prosessen gruppen skal igjennom ved en konfliktløsning. Hvordan vil det da fortone seg å jobbe med en løsning av konflikter i en liten gruppe, når hvert individ eier sin egen sannhet? Må vi finne en felles tolkning av sannheten, eller kan vi komme frem til et felleskap med hver sin tolkning inntakt?

Slik jeg ser det er det ingen hindring at gruppen innehar har hver sin tolkning av sannheten, så lenge vi har i bakhodet at det felles målet kan fremstå som forskjellig fra person til person. Den ene oppfatningen er ikke mer sann enn en annen, den viser bare en annen del av det store bilde.

7.3. Den eksterne

Det å få en ekstern til å komme inn og jobbe med gruppen vil på mange måter kunne virke provoserende på mange, og dermed kanskje øke frustrasjonen og konflikten på kort sikt. På lang sikt kan den som Van de Vliert (1998) peker på, øke gruppens produktivitet ved at den eskalerende atferden blir formalisert og gjort legitim. På lang sikt vil det derfor virke konfliktdempende. Det vil også kunne virke positivt at det er en ekstern person som kommer inn for å lede arbeidet, ved at han eller hun ikke har vært del av konflikten. Han eller hun har ikke hatt mulighet til å sympatisere med den ene eller annen part i konflikten. Det er som Jan Atle Andersen (2004) sier: *"jo mer konfliktbehandleren vet om konflikten, jo verre er det. Jo mer konfliktbehandleren vet om konflikter, jo bedre."* Målet må være å skape tillit hos alle parter i konflikten ved å ikke vite for mye om konflikten på forhånd. I visse tilfeller kan det være nødvendig å begrunne dette perspektivet. Slik jeg ser det er ikke dette perspektivet uforenelig med å se nærmere på selve konflikten når vi først er sammen med hele gruppen. Da vet alle hva som har blitt sagt om konflikten, og vi unngår redsel for hva som ble sagt når vi ikke var tilstede.

Jeg har videre valgt å bruke både betegnelsen den *eksterne* og betegnelsen *prosesslederen* på den personen som kommer inn og skal lede konfliktarbeidet.

Terapeut blir slik jeg ser det en betegnelse på en person som arbeider med kun en

eller få klienter. I en arbeidslivssituasjon blir det riktigere å benytte en annen betegnelse. Slik jeg ser det er arbeidet med å løse konflikten en prosess. Den har ingen klar begynnelse, da arbeidet med løsningen allerede har begynt i gruppen før det første møtet. Den har ingen definert slutt, da arbeidet vil fortsette etter at deltagerne har gått hjem. Det er dessuten medlemmene av gruppen som bestemmer hvor veien skal gå. Den eksterne skal følge gruppen og se hvilket behov de har der de er. Samtidig skal han eller hun ha konfliktløsningen som mål. Derfor tenker jeg at prosessleder er et godt begrep for den personen som kommer inn utenifra, og som skal lede gruppen gjennom deres arbeid mot konfliktløsningen.

7.4. Første del.

Å arbeide med løsning av konflikter basert på et narrativt og løsningsfokusert grunnsyn betyr at vi tar som utgangspunkt at det er medlemmene i gruppen selv som sitter med løsningen og svarene. Det er ikke den eksterne konfliktløseren som eier sannheten. Det er gruppen selv som kjenner sin egen situasjon best og som selv vet best hvordan de vil ha det. Den eksterne personen kommer kun med redskapene som tilbys gruppen, og skal hjelpe dem gjennom prosessen til å komme frem til sin egen løsning. Som DeJong og Berg (2005) påpeker, er deres erfaring at eventuell motstand hos klienten opphører ved gjennom perspektivet at gruppen selv vet best. Den narrative og den løsningsfokuserte tilnærmingen er slik jeg ser det ulike på mange områder og likevel like på mange felt. Ved å arbeide etter begge retningene mener jeg at man vil kunne gjøre et grundigere arbeid. Vi får en bredere og samtidig dypere metode og verktøy for å løse den oppståtte konflikten. Et felles trekk mellom de to perspektivene er hvordan de begynner å arbeide med klienten. I vårt tilfelle oversatt til gruppen. Begge tilnærmingene har en tro på å få et forsprang ved å begynne arbeidet før gruppen kommer til den første samtalen.

7.5. Det første skrittet.

Arbeidet med en konflikt innad i en gruppe, og løsningen av denne konflikten har allerede startet før gruppen og den eksterne personen møtes. Det at gruppen vil møtes for å gjøre noe med situasjonen, viser at de allerede har tatt et valg og et skritt i riktig retning. Dette er et skritt som jeg mener det er viktig å bygge videre på. Ved å få gruppen til å benytte tiden frem til det første møtet, til å observere og reflektere, kan denne prosessen dras videre. Slik jeg ser det har vi da også et godt utgangspunkt for å starte samtalene og arbeidet når gruppen møtes. Oppstarten blir heller ikke så krass, for arbeidet har jo allerede startet.

Både den narrative og den løsningsfokuserte tilnærmingen benytter seg ofte av brev før start. (se Morgan 2005 og Berg og Reuss 1998). Dette er en metode som jeg mener kan overføres til en gruppesituasjon og som kan gi mye gratis drahjelp.

Hjulene settes i gang og gruppen er i bevegelse mot en løsning allerede før den samles til det første møtet. Innenfor den narrative tilnærmingen brukes brevet som en invitasjon til møtet, mens det løsningsfokuserte brevet inneholder en oppgave til klienten. Mitt forslag vil derfor være å skrive et brev til gruppen eller hvert medlem av gruppen med en invitasjon, en anerkjennelse av at de tar seg tid til å jobbe med gruppen. I tillegg lages det en løsningsfokusert oppgave der de *skal legge merke til hva det er som skjer i gruppen fra nå og frem til det første møtet som de synes er bra og som de vil skal fortsette.*

Ved å benytte denne metoden tenker jeg at man allerede før start kan bygge opp gruppens mestringsfølelse, og skifte fokus fra problem til løsning.

7.6. Å etablere et samarbeid

Et viktig aspekt ved den løsningsfokuserte tilnærmingen er prinsippet om at det er klienten som er ekspert. Slik jeg ser det har den narrative tilnærmingen også dette synet, selv om det ikke er like tydelig uttalt. Det gir seg til kjenne blant annet gjennom to signifikante prinsipper. Prinsippene om at terapeuten må beholde sin nysgjerrighet og en posisjon som ikkevitende.

Dette er prinsipper som jeg tenker er viktige å ta utgangspunkt i når vi skal arbeide med konflikter innad i grupper. Gruppen selv må finne det formålstjenlig å arbeide med prosessen. Arbeidet vil være mye enklere om alle parter ser det som nyttig.

Det er gruppen selv som eier prosessen. Den eksterne skal bare bidra med verktøyene og forsøke å guide prosessen ved å hele tiden ta utgangspunkt i hvor gruppen er og hva de trenger for å komme videre.

Når vi møter en gruppe som er i en eller annen form for konflikter, er det nødvendig å finne ut hva slags relasjon gruppen er i. Er det slik som vi så på i kapittelet om løsningsfokusert tilnærming, en kunderelasjon, en klagerelasjon eller en besøksrelasjon? Det virkelige arbeidet kan først begynne når dette er avklart og prosesslederen har tilpasset seg etter type relasjon. Dette er et arbeid som jeg tenker kan starte allerede før gruppen treffes første gang. For eksempel ved å få medlemmene i gruppen til å fylle ut et spørreskjema i brevet som sendes ut før de kommer sammen første gang. Det er viktig å ta i betraktning at et spørreskjema samtidig kan røre enda mer opp under konflikten. Medlemmene i gruppen kan begynne å spekulere i hva de andre har svart og om deres side har blitt svertet. Derfor bør vi som avsender av et slikt brev tenke svært nøye gjennom om det er nødvendig, og hvilke spørsmål som skal stilles og hvilke reaksjoner det kan få frem hos den enkelte person i gruppen.

Når type relasjon er kartlagt er det viktig at man begynner arbeidet og prosessen nettopp ut i fra denne relasjonen. Har man en *besøksrelasjon*¹⁴ og gruppen mener at det ikke foreligger en konflikt, så blir det den eksternes oppgave å godta det svaret og arbeide ut i fra det. Det kan han eller hun gjøre ved for eksempel å tilby at gruppen kan arbeide med noe annet som opptar gruppen. En annen vinkling er å finne ut hva som eventuelt skal til for at den eller de personene som har bestilt prosessen skal være fornøyde og la gruppen være i fred. Dermed kan målet transformeres til for eksempel å være det å få fred fra den eller de personene som har bestilt prosessen. Har vi en *klagerelasjon*, vil gruppen og den eksterne lett se hva som er konflikten og problemet, men gruppen klarer ikke å se at de selv kan gjøre noe med det. Det vil si at de har en oppfattelse om at det er noen andre sin feil, og følgelig så er det de andre som må forandre seg eller gjøre noe annerledes.

¹⁴ Som tidligere vist i avsnittet ”å etablere et samarbeid” i kapittelet om løsningsfokusert tilnærming, så deler Berg & Miller inn relasjonen mellom klient og terapeut i tre kategorier: kunderelasjon, klagerelasjon og besøksrelasjon.

Jeg tenker at dette er en vanlig oppfattelse å ha når det gjelder konflikter. Det er de eller den andre som er årsaken til konflikten, og dermed også kan løse den gjennom å forandre seg. Ved å gi respekt for denne oppfattelsen, og samtidig forsøke å flytte fokus over fra hva det er den motstridende part gjør mener jeg at det er mulig å flytte relasjonen over til en kunderelasjon. Ved en *kunderelasjon* vil vi kunne være enige om hva konflikten eller problemet er, og at denne kan løses sammen. Hvert enkelt individ i gruppen har sin rolle i å løse konflikten, og er villige til å gjøre en innsats. Utfordringen ved å arbeide med en gruppe, vil slik jeg ser det være å få hele gruppen til å oppnå en kunderelasjon. Ved hele tiden å ta utgangspunkt i hvor hvert enkelt medlem i gruppen er, og hva gruppen vil, så tenker jeg at det allikevel som oftest vil være mulig oppnå en kunderelasjon for hele gruppen.

Trenger egentlig gruppen da å være enig om hva man skal jobbe med eller kan man ha hver sin prosess og allikevel komme frem til samme mål? Jeg vil mene at det er mulig å ha ulik utgangspunkt for arbeidet med konflikten innen prosessen begynner. En god prosessleder eller ekstern person vil allikevel klare å få personene til å få en kunderelasjon før prosessen går videre til neste fase.

7.7. Forventningsavklaring

Når arbeidet med å etablere et samarbeid med gruppen er gjennomført mener jeg det er viktig å ta seg tid til å finne ut hvilke forventninger gruppen har til den prosessen som den skal inn i. På tross av at dette kan sees som en del av både det å etablere et samarbeid og det å finne mål, så har verken den narrative eller den løsningsfokuserte tilnærmingen fremhevet viktigheten av en forventningsavklaring. Ved å ta en runde på hva den enkelte forventer av prosessen, vil vi fort kunne danne oss et bilde av hvilken relasjon han eller hun har. Samtidig kan vi få avklart hva som er mulig å oppnå og hva som ikke er mulig å oppnå gjennom en konfliktløsnings prosess. Jeg tenker at mennesker bevisst og ubevisst søker mening i mye av det de gjør. Gjennom en forventningsavklaring kan det være lettere se meningen i den prosessen gruppen er en del av. Samtidig oppnås det en trygghet ved at gruppen får vite noe om det den er på vei inn i. En forventningsavklaring vil også gi en trygghet i når gruppemedlemmene får høre de andre medlemmenes forventninger. Jeg tror det er lettere å gi av seg selv og være delaktig i å nå et felles mål, når hver enkelt føler

seg trygg i situasjonen. Derfor mener jeg at forventningsavklaring er et så viktig tema at det bør ha sitt eget punkt på agendaen når det arbeides med konflikter innad i en gruppe. Dersom prosesslederen selv er den første som kommer med sin forventning, kan han eller hun legge en styring på hva som blir sagt. Arbeides det med en gruppe hvor det er overhengende fare for skittkasting allerede ved forventningsavklaringen, bør prosesslederen styrer spørsmålene til den enkelte og legge klare premisser for hvordan form det skal svares i.

Jeg tenker også at en forventningsavklaring kan kombineres med et bestillingsspørsmål¹⁵ før prosessen begynner. Hvilke forventninger har den enkelte til prosessen og hva skal til for at vi kan si at prosessen har vært vellykket? Dette er et spørsmål som jeg tenker er nært knyttet til målet. Slik jeg ser det kan det si noe om selve målet uten å være det. Hva hver enkelt forventer av selve prosessen kan være noe annet enn selve målet til gruppen.

Når i prosessen forventningsavklaringsspørsmål blir stilt, vil ha betydning for svarene som avgis. Her er det derfor viktig å ta et reflektert valg. Kanskje er det gunstig å avklare forventningene flere ganger? En avklaringsrunde før selve prosessen starter og en ny avklaring litt lenger ut i prosessen.

Det er viktig at de medlemmer av gruppen som er skeptiske til prosessen får lov til å være det, og gi uttrykk for at de er det. Jeg mener det i denne fasen, og i alle andre faser også, er viktig å vise respekt for de tanker og følelser som kommer opp. Om de skeptiske eller kritiske ikke får gi uttrykk for dette, så vil deres skepsis bare øke og det vil bli vanskelig å få til et samarbeid videre. Dette bygger på prinsippet om klienten som ekspert.

7.8.2. ordens kybernetikk

de Shazer påpeker (de Shazer:1997) at det er viktig å fokusere på at det aldri arbeides direkte med problemet, men med en redegjørelse og skildring av problemet. Jeg tror det også er viktig å ha i minnet at vi som eksterne personer vil ha en påvirkning på gruppen ved vårt blotte nærvær. Dette er den effekten som ble

¹⁵ Et spørsmål som Gro Johnsrud Langslet av og til bruker ved starten av en samtale: Hva skal til for at du kan si at du er fornøyd, når vi er ferdige med samtalen?

synliggjort med annen ordens kybernetikk, og som både den poststrukturalistiske og den sosialkonstruksjonistiske tenkningen er påvirket av. White (2006) peker på at de spørsmål den eksterne stiller rundt problemet, vil farge de svarene som kommer.

7.9. Plott

Å arbeide med konflikter innad i en gruppe kan slik jeg ser det, ses på som å arbeide direkte med gruppen sin historie om seg selv. Historier er begivenheter som er kjedet sammen over tid i overensstemmelse med et mønster eller plott. Når arbeidet med gruppen begynner vil dens historie være full av uenigheter og konflikter. Alle nye hendelser vil føye seg inn i bildet. Sammen vil hendelsene danne et mønster eller plott. Det er gjennom dette mønsteret at alle nye hendelser blir tolket. Er mønsteret at gruppen er en typisk konfliktgruppe, vil nesten alle nye hendelser støtte opp om og forsterke denne tolkningen. Det er derfor det blir så viktig å arbeide med historien til gruppen. Ved først å se på mønsteret slik det fremstår, for så å finne det skjulte mønsteret som ligger i bakgrunnen og støtter opp under en annen tolkning en det dominerende mønsteret. Jeg tenker at det å arbeide etter narrative ideer handler om å forandre menneskers historie og måte og se seg selv på. De historiene vi forteller gir som vi så i kapittelet om narrativ terapi, ikke hele bildet, men er et utsnitt av hendelser som er valgt ut og satt sammen. Velger vi å fremheve andre deler av denne fortiden, vil historien vår se annerledes ut. Mønsteret eller plottet vårt vil endres og dermed vil nye hendelser bli tolket på en annen måte. Vi har dermed skapt en ny fremtid for gruppen. En fremtid som hele tiden har vært der, men som ikke har vært mulig å se. Fordi gruppen har tolket nåtid og fremtid gjennom en annen fortid. På bakgrunn av dette vil jeg velge å følge den narrative retningen når det gjelder å se nærmere på problemet. Mer enn det den løsningsfokuserte tilnærmingen gjør.

7.10. Beskrive problemet

Selv om den løsningsfokuserte tilnærmingen har fokuset sitt rettet fremover mot løsningen, og ser på hva som allerede virker, så stoppes det også opp og fokuseres

på hva problemet er. Fokuset er ikke å grave i problemet for å finne årsaken, men for å vise respekt for de personene det angår, og den belastningen de har hatt.

Denne delen av prosessen skal ikke ta lang tid. Slik jeg ser det er det her den narrative og den løsningsfokuserte tilnærmingen skiller seg mest fra hverandre. Den narrative retningen bruker lengre tid på å studere problemet og den effekten den har hatt på personen eller personene. Den løsningsfokuserte tilnærmingen er mer opptatt av den ønskede situasjonen og stopper kortest mulig tid i fasen hvor problemet eller konflikten beskrives.

På tross av at det kan være en fare i å fordype seg i problemene, tenker jeg at om vi ikke tørr å ta tak i det og gå inn i det, så er det en sannsynlighet for at konflikten aldri blir helt løst. Det vil kanskje ligge en liten ettersmak der lenge etter at en ønsket situasjon er oppstått. Noe som kan føre til at den samme konflikten blusser opp igjen ved en senere anledning. Det å arbeide dypere med konflikten og hva den har gjort med gruppen og den enkelte, kan være en god løsning for å unngå dette. (graver vi en for grunn grav til den døde hunden, vil stanken før eller siden sive gjennom.) Jeg er allikevel enig med den løsningsfokuserte tilnærmingen i at det ikke har noe godt for seg å finne årsaken eller syndebukker til problemet. Det trenger ikke være noen motsetning mellom å jobbe grundigere med konflikten, og samtidig å ha et bevisst fokus på ikke å skulle finne en eller flere syndebukker. Den løsningsfokuserte tenkningen, tilnærmer seg problemet eller konflikten ved blant annet å se på hva det er som er bra og virker. Hva er ønskesituasjonen og hva er målet for gruppen. Det jobbes mer fremover mot målet enn det å se på selve konflikten.

7.11. Mål

Hva vil så være annerledes i gruppens liv når konflikten er løst? Prosessen med å løse konflikten må være målrettet. Vi trenger å vite når vi har hatt en vellykket prosess og når den kan sies å være ferdig. Gjennom å ha et mål kan vi også lettere se hvor i prosessen vi befinner oss, og om gruppen har gjort fremskritt. Det å utvikle klart formulerte mål er en viktig del av det løsningsfokuserte arbeidet. Den narrative retningen er ikke like tydelig på å utarbeide mål for sitt arbeid.

Jeg tenker at å arbeide med tydelige mål kan gi medlemmene av gruppen en forutsigbarhet og trygghet og samtidig et håp om løsning ved å arbeide frem et bilde av hvordan fremtiden vil se ut.

Målene bør være klart formulerte, og som vi så i kapittelet om løsningsfokusert tilnærming så har Berg og Miller (2004) satt opp syv egenskaper som de mener kjennetegner velformulerte mål. De skal være: **1.** tiltrekkende for klienten **2.** små **3.** konkrete, spesifikke og atferdsrelaterte **4.** positivt formulert **5.** en begynnelse **6.** realistiske **7.** krever hardt arbeid.

En fin fremgangsmåte for å bestemme mål kan være at alle først sitter hver for seg og tenker på hva de synes kan være et godt mål for dem og for gruppen. Deretter går de sammen to og to, så fire og fire osv. helt til hele gruppen sitter samlet og har kommet frem til noen fellespunkter over hva som er målene. På den måten kan vi få frem alle fordelene ved de ulike gruppestørrelsene. I tillegg vil vi kunne få en fin forankring av forslagene, i og med at alle har vært med på å skape målene. Alle i gruppen vil ha blitt hørt på et eller annet nivå.

Når vi har funnet det felles målet eller målene, avklart forventninger og funnet ut hva slags relasjon medlemmene av gruppen har, kan vi begynne å arbeide med selve konflikten.

7.12. Eksternalisering

Den løsningsfokuserte og den narrative tilnærmingen begynner sitt arbeid med selve konflikten på forskjellige måter. Som vi tidligere har sett, starter den løsningsfokuserte tilnærmingen å arbeide med relasjonen til konflikten og prosesslederen, og det å finne mål. Den narrative tilnærmingen starter sitt arbeid med konflikten ved å eksternalisere¹⁶ den.

For å kunne løse de dysfunksjonelle konfliktene i en gruppe mener jeg at en eksternaliserende prosess kan være til stor nytte. Morgan (2000) hevder at eksternaliserende samtaler minsker de uproduktive konfliktene som har oppstått mellom mennesker siden problemets begynnelse. Selv om jeg tenker at dette ikke nødvendigvis må komme helt i starten av konfliktløsningsarbeidet, er det viktig at det

¹⁶ Eksternalisere betyr å sette konflikten som noe som er atskilt fra gruppen, men som påvirker den. Se nærmere i kapittelet om narrativ terapi.

kommer tidelig i prosessen. Fordelen med eksternalisering er blant annet at krangler om hvem som har skylden blir mindre relevant. I takt med at gruppen begynner å se problemet som en egen enhet. Samarbeid og samhold blir lettere når problemet ikke er lokalisert inne i personene. Slik jeg ser det vil vi ved å få problemet til å være noe som ligger uten for gruppen, frigjøre stigmatiseringen av gruppen. Dermed blir konflikten lettere å arbeide med. Individene tilhører ikke lenger en "problem-gruppe" eller en "konflikt-gruppe", men er medlem av en gruppe som *har* en konflikt eller et problem. Med en fot i en sosialkonstruksjonistisk tradisjon, der språket skaper virkelighet, er det en stor forskjell bare i hvordan vi snakker om fenomenene. Språket skaper virkeligheten.

Ved å eksternalisere problemet vil spørsmålet om skyld fjernes fra personene, sier White (2000/2). Det å gi konflikten et navn, tenker jeg kan være en del av eksternaliseringen som kan virke bra for en gruppe. Det vil som Morgan (2005) påpeker, tydeliggjøre skillet mellom person og problem. Slik jeg ser det vil det kunne være en god ide også å gi konflikten en form. Dette er en metode som White har benyttet seg av i arbeid med barn som har hatt problemer med mareritt¹⁷. Jeg tenker at det kan være godt også for voksne og spesielt en gruppe å gjøre det samme. Enten ved av at gruppen maler konflikten, modellerer den i leire eller bruker andre materialer for å formgi den. På den måten blir det veldig synlig at dette er noe som ligger utenfor gruppen men som allikevel påvirker den negativt.

7.13. Problemets effekt

Når man har arbeidet med å eksternalisere og gi konflikten et navn og en form, tror jeg at det vil bli lettere for gruppen å kunne se hvordan denne konflikten har virket inn på gruppen. Hvilke hendelser er det som er et resultat av konflikten? Dette er en tilnærming den narrative tilnærmingen arbeider etter, og i vår situasjon blir spørsmålet hvilken effekt konflikten har hatt på livene til medlemmene av gruppen. Hvordan har den vært med på å forme deres hverdag og forhold til hverandre? Det kan være interessant å se nærmere på dette ved å lage en historisk oversikt over konflikten. Fra dens begynnelse og frem til i dag og den effekten den har hatt på gruppen. En måte å gjøre det på er å bruke en skala fra 0 til 10 som måleparameter

¹⁷ Kurs med Michael White i regi av Dispuk juni 2005.

for konflikten innvirkning på gruppen. Ved å tegne inn de ulike hendelsene sammen med en skalering av konflikten effekt, vil gruppen se at konflikten ikke er konstant, men at dens effekt svinger. Kartet vil også tydeliggjøre det plott eller mønster som gruppen har tolket hendelser gjennom. En måte å tegne kartet på er å lage en modell der x-aksen er skalaen fra 1 til 10, og der y-aksen er tid. Deretter plottes inn hendelser etter ut i fra x og y-aksen. Dette vil vise at det er tilfeller hvor konflikten ikke har hatt påvirkning på gruppen, eller i alle fall har hatt mindre påvirkning. Kartet gjør det veldig synlig når gruppen har vært påvirket av effekten og ikke. Dette kan gi håp for at det er mulig å oppnå en endring, gruppen har jo klart det før. Gruppen skal ikke gjøre noe nytt, de har allerede vist at de ikke alltid lar seg påvirke av konflikten.

Det å eksternalisere og se på konflikten effekt, er en vinkling som den løsningsfokuserte tilnærmingen ikke benytter seg av. Innenfor den løsningsfokuserte retningen tenker fokuseres det på at det ikke er nødvendig å vite noe om problemet for å finne løsningen. Der velges i stedet å ha fokuset på hva som allerede fungerer uten å eksternalisere problemet. Selv om den løsningsfokuserte tilnærmingen ofte har fokus rettet fremover mot hvordan gruppen vil ha det, så arbeides det også med historien til gruppen. I form av at det ses på hva som allerede gjøres og som er bra, og hva som har fungert tidligere.

Et poeng som jeg synes er viktig i denne sammenheng er å synliggjøre at konflikten er avhengig av sine effekter for å overleve. Lar gruppen seg ikke påvirke av konflikten sine utspill, vil den ikke kunne overleve. Dessuten tenker jeg at det er viktig å få frem at vi ikke er passive brikker i konflikten spill, men at vi også kan og har påvirket konflikten, og til tider satt den tilbake.

7.14. Et nytt Plott eller mønster

Når kartet er laget vil det dominerende mønsteret til gruppen komme tydelig frem. Den står der svart på hvitt og det blir enklere for medlemmene av gruppen å forholde seg til. Det vil også være lettere for dem og være med på å plote inn det alternative mønsteret også. Det blir prosesslederens oppgave å reforhandle historien og gruppens syn på seg selv. Ved å forsøke å belyse hendelser som har vært oversett eller glemt, vil vi forsøke å lage et nytt plott eller mønster for gruppen. Dette kan blant

annet gjøres ved å benytte et gjenforfattende samtalekart¹⁸ som verktøy. Ved å tegne opp et gjenforfattende samtalekart på gråpapir på veggen som henges ved siden av det historiske kartet kan vi begynne å visualisere den alternative historien til gruppen. Dette er ikke en ny historie, men er en del av historien som er der, men som ikke blir fortalt. Ved å henge den rett ved det historiske kartet kan vi ta utgangspunkt i dette for å lete etter unntak til konflikthistorien. Det er prosesslederens ansvar å forsøke å lede gruppen til å finne frem til denne historien. Gjennom å se på ulike hendelser som har blitt oversett eller forkastet fordi de ikke passet inn i det dominerende plottet. Vi ser på hvordan en handling i handlingslandskapet sier noe om identiteten til gruppen. Hvordan dette igjen senere har påvirket andre hendelser, eller hvordan dette har vist seg i hendelser som har vært tidligere og omvendt. På den måten får vi et mønster av piler på kryss og tvers mellom identitetslandskapet og handlingslandskapet. Slik jeg ser det så sier identitetslandskapet noe om de verdiene som er viktig for gruppen, og handlingslandskapet sier noe om hvordan disse verdiene viser seg i praksis.

7.15. Samstemming av mål og den alternative historien eller plottet.

Når arbeidet med å fastsette gruppens mål med prosessen er gjennomført og mønsteret gruppen har tolket seg selv og hendelser gjennom er avdekket, kan det være interessant å sammenligne disse. Hva er våre mål og hvilke av disse har vi allerede sett at vi har gjort eller fått til tidligere. Vi ser etter unntakene.

7.16. Unntak

Å arbeide med unntakene er et av verktøyene til den løsningsfokuserte tilnærmingen som beskjeftiger seg med fortiden. Vi fokuserer på og finner frem til de situasjoner der konflikten ikke hadde makt over gruppen, eller der den hadde mindre innflytelse enn ellers. Denne prosessen har vi allerede begynt ved å se på det gjenforfattende

¹⁸ se avsnitt om Re-authoring/ gjen-forfattende samtale i kapittelet om narrativ terapi for grundigere forklaring.

samtalekartet. Jeg tenker at det vil være nyttig å gå dypere inn på unntakene enn det vi har gjort til nå ved å stille spørsmål som: "hvem, hva, hvor, hvordan, og kan dere gjøre det igjen, og hva skal til for at du/dere skal gjenta det?" Om disse unntakene ikke skyldes rene tilfeldigheter, så vil det vise gruppen at målet og løsningen er innen rekkevidde. Det er ikke noe nytt, men noe som vi allerede gjør og som virker.

Både den narrative og den løsningsfokuserte tilnærmingen arbeider med unntak, men på hver sin måte. Jeg tenker at ved å kombinere disse to arbeidsmåtene kan vi få et helere bilde som både dekker selve handlingen og verdiene bak. Selv tenker jeg at den løsningsfokuserte tenkningen komplementerer den narrative med sine spørsmål rundt unntakene. Med den narrative retningen arbeider allerede med unntakene, i det løsningsfokuserte perspektivet blir det satt mer i system.

7.17. Forandring før start.

Før prosessen startet ble gruppemedlemmene bedt om å legge merke til hva det er som er bra og som de vil skal fortsette. Jeg tenker at det kan være fint om alle medlemmene i gruppen leser opp høyt for de andre hvilke refleksjoner de har hatt om hva gruppen får til og som er bra. Ved å skrive dette opp på et stort ark og henge det opp på veggen, synliggjøres det at alt ikke er svart, men at gruppen faktisk får til noe. Disse tingene er unntakene til konflikten og kan, slik jeg ser det, være gode å bruke til å starte den delen av prosessen som handler om unntak.

7.18. Vitner

Den narrative retningen benytter seg ofte av vitner for å befeste den nye historien til klienten. Dette er noe den løsningsfokuserte tilnærmingen ikke benytter seg av i sitt arbeide som er mer fremadrettet. Vitnene brukes når man arbeider med å danne det nye plottet eller mønsteret ved å se bakover på den historien som ikke har blitt fortalt. Slik jeg ser det kan dette ha en gunstig effekt som ikke trenger å ta altfor stor plass i prosessen med en intragruppekonflikt. Selv om den narrative terapeut bruker vitner mer grundig i sitt arbeid med å bygge opp klienten sin identitet, tenker jeg at man også kan man oppnå en god effekt ved å bruke en noe lettere form. Vi kan når vi

arbeider med det historiske kartet spørre gruppen hva de tror den eventuelle handlingen betydde for en signifikant utenforstående person. Eventuelt kan man invitere en utenforstående som har noe godt å si om gruppens samhold til å uttale seg enten i form av brev, intervju, eller å komme selv og fortelle gruppen personlig om sin opplevelse og vise til eksempler. Her blir det da viktig at prosesslederen har gjort et grundig forarbeid og sikret seg at det den eksterne personen både anses som viktig for gruppen og at det han eller hun kan si er positivt.

7.19. Skalerings spørsmål

Skalerings spørsmål kan være et godt verktøy allerede fra starten av prosessen. Slik jeg ser det er det et svært nyttig verktøy. Ved å stille et skalerings spørsmål kan vi få frem mange nyanser og finne frem til unntak. Ved å stille spørsmålet til gruppen ved oppstarten av prosessen: *på en skala fra 1 til 10, der 1 er full krig og 10 er ingen konflikt, hvor befinner denne gruppen seg akkurat nå?*, kan vi få et måleredskap for å se hvordan prosessen arbeider seg frem over.

Skalerings spørsmålet kan også brukes når man skal finne mål. Hva er godt nok? Må vi være helt oppe på 10 for å ha nådd målet eller er det greit med 8? Videre kan vi stille spørsmål rundt hvordan det ser ut om de beveger seg høyere opp på skalaen. Gruppen sier at de befinner seg på nivå 6 nå. Hva vil være annerledes når gruppen befinner seg på nivå 7 eller 8? På den måten vil medlemmene av gruppen prate om hvordan ting vil være når det er bedre.

Ut fra den postmoderne tenkningen er det språket som skaper virkeligheten og ved å prate om det, øker sannsynlighet for at det vil skje. Ved at hver enkelt vet hva de andre i gruppen ønsker seg er det lettere å oppfylle det. Det kommer frem i bevisstheten. Dessuten kan det også være utgangspunkt for å finne frem unntak. Dere sier at om gruppen hadde ligget på nivå 7 eller 8 i stedet for 6, så ville y ha skjedd. Har det vært episoder der y har skjedd?

Slik jeg ser det er skalerings spørsmålet nyttig å ha med seg gjennom hele prosessen i en konfliktløsingssituasjon, og jeg ville ha valgt å bruke teknikken allerede ved tegningen av det historiske kartet. Når vi arbeider med det gjenforfattende samtalekartet kan det være lettere å finne frem til unntakene vårt alternative mønster eller plott ved å begynne med et skalaspørsmål. Eksempelvis: *Dere mener at*

konflikten har påvirke gruppen innad, på en skal fra 1 til 10, nå ligger på x. Har det alltid vært slik eller er det ganger hvor man har vært høyere på skalaen? På den måten kan vi begynne å grave etter unntakene og plote dem inn på kartet.

7.20. Å låse ned konflikten

Michael White har som tidligere vist, utviklet en metode hvor han bruker visualisering og eksternalisering av problemer. White ble inspirert til å utvikle denne tilnærmingen fordi han møtte mange barn som strevde med redsler om kveld og natt. Ofte beskrev barna dette som besøk av monstre og troll. White fant ut at han sammen med barna og deres foreldre kunne lage en plan for å fange monsteret. Monsteret ble lokket inn i en kiste, og barnet kunne ved egen og foreldrenes hjelp låse lokket på kisten. På den måten får barnet kontrollen over problemet, det er ikke lenger problemet som har kontrollen over barnet. Problemet er løftet ut av barnet, det er eksternalisert. Min tanke er at vi kan benytte tilnærmet samme metode når vi arbeider med intragruppek konflikter. Ved å låse den eksternaliserte og objektiviserte konflikten ned i en kiste eller boks, symboliserer vi at gruppen ikke lenger vil la seg påvirke av konfliktens ulike virkemidler lengre. Gruppen viser at det er de selv som har herredømme over konflikten, og de som besitter nøkkelen som holder den fanget.

7.21. Mestringsspørsmål

Skulle det være vanskelig å finne frem til unntakene fra gruppens konflikthistorie, og gruppen ikke ser noen løsning på konflikten, tenker jeg at det kan være nyttig å benytte seg av løsningsfokuserte mestringsspørsmål. Ved å anerkjenne den påkjønning gruppen står i, samtidig som vi undrer oss over at de har kommet så langt, gir vi gruppen ansvaret for at de faktisk har fått til noe bra. Ved å gi dem ansvaret for at det ikke er verre, kan det være at de også ser at det er de selv som kan gjøre det bedre. Her tenker jeg at det også kan være på sin plass å komme med et skalaspørsmål av typen: "Hva er det som gjør at dere ikke oppnår en verre skåre?" Sannsynligvis vil vi få frem noen svar som viser ting som er bra og som virker i

gruppen. En videre påbygging av skalaspørsmålet er hva som skal til for at skåren skal flytte seg et hakk høyere opp på skalaen. Et påbyggingsspørsmål kan være: "Hva vil være annerledes ett eller to hakk høyere opp på skalaen?" Dette spørsmålet kan stilles uansett om de har satt skåren på det laveste trinnet, og vil gi svar som vi kan bygge videre på ved å gå dem nærmere i sømmene.

7.22. Mirakelspørsmålet

Hvis vi ønsker å kartlegge mer spesifikt hvor gruppen vil og hva som er deres mål, er en det en god ide å benytte seg av det løsningsfokusert tilnærming kaller for mirakelspørsmålet. Den narrative tilnærmingen benytter seg ikke av denne teknikken, men jeg synes den er befriende, og tenker at det kan være lettere å se for seg en løsning når vi ikke må være bundet av harde fakta. Mirakelspørsmålet i en intragruppekonfliktsituasjon vil kunne se slik ut:

"Tenk dere at dere går hjem i dag og at du etter hvert går og legger deg. Mens du sover skjer det et mirakel, slik at konflikten i gruppen plutselig er løst. Men fordi du sover, vet du ikke at mirakelet har skjedd. Hva tror du vil være det første lille tegnet som i morgen tidelig vil fortelle deg at det har skjedd et mirakel og konflikten er løst?"

Min erfaring er at selv om dette er et befriende spørsmål som løsriver en fra alle begrensninger, så kan det være vanskelig for noen mennesker å være med på dette. Mange er så bundet av den virkelige verden, og har hele livet måtte forholde seg til fakta at det kan være vanskelig å la seg selv få drømme. Oppgaven eller spørsmålet trenger vanligvis kyndig veiledning av prosessleder for å få tak i drømmen. Det kan ta litt tid å finne den, men når den er funnet vil den gi mye nyttig informasjon til gruppen. Informasjon om hvordan den enkelte kunne tenke seg at fremtiden skal se ut. Da er det også lettere for de andre å kunne oppfylle noe av drømmen, når de vet hva den er. Det viktige er derfor også at drømmen pakkes ut ved å stille gode spørsmål rundt mirakelet: "hva er det første du ser når du kommer på jobb den dagen, hva vil du gjøre, hva vil du se at andre gjør, hva vil være annerledes, hva mer osv. Målet er konkrete handlinger.

7.23. Tilbakemelding ved slutten av dagen

Uansett hvor lang tid prosessen skal vare, er det viktig at hver eneste dag avsluttes på en ordentlig måte. At prosessen strekker seg over flere dager med eventuelle mellomrom mellom dagene kan være gunstig. På den måten får hver enkelt og gruppen arbeidet grundig med prosessen og alle har tid til å reflektere over prosessen. En oppsummering av dagen ledet av prosessleder, med fokus på hva gruppen allerede gjør som er bra og hvordan den forestiller seg at tilværelsen kan være når konflikten er løst, vil etter den løsningsfokuserende tilnærmingen være gunstig. Etter å ha gitt ros til deltagerne for den innsatsen de har gitt og de eventuelle fremskritt de har gjort kan vi presentere en hjemmeoppgave til neste gang. Det er viktig at den rosen som uttrykkes er reel og oppleves som sann av deltagerne. En hjemmelekse hjelper som Berg og Reuss (1998) sier, personen til å huske på den fremtiden han eller hun ønsker seg. Slik jeg ser det hjelper den til med å videreføre prosessen slik at den ikke slipper taket helt i en travel hverdag. Jeg tenker at en observasjonsoppgave er en god hjemmeoppgave etter et første møte. Eksempelvis: *"Mellom nå og neste gang vil jeg at du skal legge merke til hva det er i gruppen som er bra og fungerer, og som du vil skal fortsette, slik at du neste gang kan beskrive det for oss andre."* På denne måten vil fokuset mellom denne gangen og neste gang være på det som virker i stedet for det som ikke virker. Dermed er det større sannsynlighet at det er det som virker som vil vokse, i stedet for det som ikke virker. Den narrative retningen benytter seg ofte av brev som en oppsummering av hva gruppen har arbeidet med og kommet frem til. Etter min oppfatning vil vi forsterke og forlenge det arbeidet som ble gjort, hvis vi sender ut et brev i kombinasjon med en hjemmeoppgave. Det er viktig at dette brevet er skrevet så nøytralt som mulig, og ikke har fokus på konflikten. Vi bør heller fokusere på løsningen slik at vi ikke nærer opp under konflikten i stedet for å virke fremadrettet. En hjemmeoppgave kan også være en handlingsoppgave som for eksempel: *"Mellom nå og neste gang, velg deg ut en dag uten å fortelle til noen annen hvilken dag det er hvor du oppføre deg som om det er din mirakeldag. Du skal oppføre deg som om det har skjedd et mirakel eller du skal være ekstra hyggelig mot dine kolleger. Skriv ned hvilken dag det er, hva du gjorde og dine kollegaers reaksjoner. Samtidig skal du forsøke å finne ut hvilken dag det er dine kollegaer har valgt ut som sin ekstra dag, skriv gjerne ned hvorfor du*

mener det er akkurat denne dagen. Hva gjør han eller hun som er positivt.” På den måten skapes det en spenning i gruppen, og et fokus på hva som er bra. Når gruppen møtes neste gang vil det ofte komme frem ting den personen gjør som er positivt og som blir satt pris på. I en slik oppgave tenker jeg det er viktig å poengtere at fokus skal være på hva vedkommende gjør som er bra. Hvilken handling er tilstede, ikke fravær av handling. Hva slags hjemmeoppgave gruppen får avhenger selvsagt av hvor langt i prosessen de har kommet og hva slags relasjon det er.

7.24. Seremonier/ritualer

I den narrative tilnærmingen blir det ofte brukt ritualer eller seremonier for å markere at individet eller gruppen har gått inn i en ny fase. Det gamle er dødt og det nye lever. I forhold til å arbeide med en gruppe som har indre konflikter kan være en god ide å markere at gruppen ikke lenger er en konfliktgruppe. Gruppen har klart å arbeide seg gjennom de indre konflikter og dermed har den kommet ut på den andre siden som en sterkere gruppe. Slik jeg ser det er det en god ide allerede når gruppen fastsetter mål å diskutere hvordan gruppen skal markere at målene er nådd. Skal det arrangeres en fest der de inviterer med seg partnerne sine eller lignende. Hvordan det skal markeres må gruppen bli enige om i fellesskap. Denne seremonien, festen eller markeringen, kan virke som en motor i prosessen mot måloppnåelsen.

Det kan være gunstig å invitere eller i alle fall informere andre i organisasjonen om den prosessen gruppen har vært gjennom og de målene gruppen har nådd. På den måten gis det en anledning til å skryte litt, endringene blir mer forpliktende og det kan ha en god effekt på andre grupper som sliter. Å benytte seg av diplomer er en ide hentet fra den narrative tilnærmingen. Dette kan fungere som en dokumentasjon hver enkelt kan få med seg. Ellers så tenker jeg at det i alle fall vil være gunstig med et avsluttende og oppsummerende brev til alle i gruppen. Et brev som dokumenterer alle de prosessene gruppen har vært gjennom, de mål som er nådd og eventuelt en innbydelse til et oppfølgingsmøte en god stund senere.

7.25. Reflekterende team.

Både den narrative og den løsningsfokuserte tilnærmingen benytter seg av reflekterende team i sine prosesser. De gjør det på ulike måter. Den løsningsfokuserte tilnærmingen benytter seg av team som en støtte for terapeuten. Teamet sitter bak et enveisspeil, og er fagpersoner som gir innspill og som terapeuten kan konsultere. I den narrative tilnærmingen er teamet mer synlig, og de gir mer direkte støtte til klienten. Gjennom at teamet intervjuer hverandre rundt hva de finner som er signifikant uttrykk for personens liv og setter det i kontekst i egne levde erfaringer, kan de finne gode eksempler på unntak. Det reflekterende teamet som sitter bak et enveisspeil, vil være en god støtte for prosesslederen. Samtidig tenker jeg at det er gruppen som eier prosessen, og det er derfor bare rett og rimelig at de også kan få vite hva teamet observerer og mener. På den måten unngås det spekulasjoner og engstelse for at det hver enkelt sier og gjør, blir tolket feil av de som sitter bak speilet. Skal vi benytte oss av et team i en gruppekontekst, er det viktig at de er synlige for alle, og kommer med sine refleksjoner åpent. En måte å bruke et team på i en gruppekontekst, er gjennom det den narrative tilnærmingen kaller for *definitional* seremoni. Det vil si en kunstig arena der gruppen kan få vise frem de nye ferdighetene sine og få tilbakemelding på det. I denne konteksten skal medlemmene av gruppen selv fungere som sitt eget reflekterende team eller vitner. Dette kan være risikabelt, og bør brukes først når vi er sikker på at resultatet vil bli bra. På tross av at det kan være risikabelt å være sine egne reflekterende team, fordi vi risikerer at noen kommer med kritikk eller at noen føler seg misforstått, er erfaringen at dette ofte har en gunstig effekt. Det at hver enkelt får ros av kollegaene sine er positivt, samtidig som det kan være en god øvingsarena til å bli kjent med hvordan de ulike medlemmene tenker og oppfatter ting.

7.26. kommunikasjon

Arbeidet med å være sitt eget reflekterende team kan være gunstig i en arena der gruppen skal øve seg på kommunikasjon. Verken den narrative eller den løsningsfokuserte tilnærmingen har, så vidt jeg kan se, fokus på kommunikasjons- og samspillsøvelser, noe som jeg tenker burde være til stede. Slik jeg tolker det,

vektlegger sosialkonstruksjonistene språkets viktighet og funksjon som virkelighetsskapende. Dette fører med seg en oppfatning om at det er den måten vi uttrykker problemet gjennom språket på som skaper det problemorganiserte system. Det er gjennom en likeverdig samtale og dialog med terapeuten, og eventuelt andre i systemet som klientens meningsunivers utvides sier Haaland (2005). Gjennom det nye språket kan vi nye muligheter og problemet løses opp. Det er etter min oppfatning litt underlig at den narrative og den løsningsfokuserete tilnærmingen ikke legger mer fokus på en oppbygging av et felles språk og en felles forståelse av språket. Det er jo som tidligere nevnt i kapittelet om konflikter, ofte her en konflikt oppstår. Det å lage felles regler og å øve på samspill og kommunikasjon, kan være en god forebygging for nye konflikter i gruppen. Alle må være enige om reglene og føle eierskap til dem.

7.27. De neste møtene.

De neste gangene gruppen møtes for å arbeide videre med løsningen av konflikten, er det viktig å ha en oppsummering over hva gruppen har arbeidet med siden forrige gang, og en runde på hjemmeoppgaven. Det å ha delt opp prosessen over flere dager er som tidligere påpekt viktig. Både i form av at en slik prosess ikke bør forhastes, men også fordi det i dagene mellom kan komme opp gode bidrag til unntak. Både prosesslederen og gruppemedlemmene har hatt tid til å reflektere over prosessen, og å se etter nye unntak som kan forsterke den alternative historien om gruppen. Ved å begynne den nye dagen med en gjennomgang av hjemmeoppgaven, vil vi sannsynligvis få frem mange nye unntak. Disse kan så plottes inn på kartet, og kan være utgangspunkt for en ny runde med handlings - og identitetslandskap. Unntakene vil være med på å forsterke den alternative historien. Skulle det mot formodning komme få svar på nye unntak, kan skalaspørsmålet tas i bruk. Hvor på en skala fra 1-10 befinner konflikten i gruppen seg nå. Deretter kan gruppen arbeide seg videre ut fra svaret med metoder som tidligere er skissert. Slik jeg ser det er skalaspørsmålet fint å benytte seg av, uansett svarfrekvensen på hjemmeoppgaven. Den gir anledning til en fordypning og utvidelse av handlinger som er unntak til konflikten.

7.28. Avslutningen

Når vi har kommet så langt at konfliktnivået i gruppen er på et akseptabelt nivå, det er det viktig for gruppen å ikke glemme hva den har arbeidet med. For å sikre at de ikke glemmer dette kan prosesselederen skrive et oppfølgingsbrev. I dette brevet er det fint å ha en oppsummering på hva gruppen har gjennomgått. Hvor startet gruppen, hva har skjedd og hvor er gruppen nå. I tillegg kan det avtales å møtes igjen etter et visst tidsrom. Både for å evaluere hvordan det har gått med gruppen, hvilke utfordringer de har møtt og hvordan de har håndtert det.

"Så blir de stående disse tre: Tro, Håp og Kjærlighet. Men størst blant dem er kjærligheten." 1. Kor.13.13.

8. AVSLUTNING

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på hvordan det kan arbeides med å løse intragruppekonflikter, ved hjelp av ideer hentet fra den narrative terapien og den løsningsfokuserte terapien. Jeg vil ikke komme med noen bastante konklusjoner, da det er vanskelig å komme med noe annet enn min egen tanke om hvordan det kan gjøres. Dessuten vil en bastant konklusjon ikke være forenelig med den tradisjon disse tilnærmingene følger. Hver enkelt person har sin egen oppfattelse av verden og hver eneste gruppe er unik. Hver eneste intragruppekonflikt vil også være unik, og derfor må også hver eneste konfliktløsningsprosess tilpasses den enkelte gruppe og deres utfordringer. Likevel er det viktig å ha en grunnstamme av metoder og steg på plass når vi går inn potensielle konfliktsituasjoner. Da er det lettere å følge den utviklingen som gruppen tar mot en løsning og en bedre fremtid.

Etter min mening gir både den løsningsfokuserte terapien og den narrative terapien gode bidra i prosessen med å løse intragruppekonflikter. Den løsningsfokuserte tilnærmingen har et sterkt fokus fremover. Fokus er i hovedsak på hvordan gruppen ønsker å ha det i fremtiden. Samtidig som fokus ser også er på som allerede virker og hva som har virket tidligere. Den narrative terapien jobber mye mer med fortiden. Målet er nåtiden og fremtiden, men mye av arbeidet går ut på å se på hva som har vært, og omgjøre denne historien fra noe negativt til noe som har verdi.

Etter min mening er nettopp dette det som gjør disse to tilnærmingene så komplementære. Der den løsningsfokuserte terapien ser frem over, ser den narrative terapien bakover, men målet for dem begge er fremtiden.

Tanken om at de to tilnærmingene er komplementære, styrkes ved at den løsningsfokuserte tilnærmingen ikke bruker mye tid på å undersøke problemet, noe den narrative tilnærmingen gjør. I den løsningsfokuserte terapien omtales problemet, men det brukes så liten tid som mulig på denne fasen av arbeidet. Maks ti til femten minutter. I den narrative terapi gjøres det derimot en grundig studie av problemet, og den effekten den har hatt og fremdeles har på gruppen. Det at den narrative terapien

og den løsningsfokuserte terapien har så ulike tilnærminger til å jobbe med problemer, gjør at den løsningsfokuserte tilnærmingen bør få en større plass enn den narrative tilnærmingen. Spesielt i de situasjoner der gruppen er forholdsvis ny og ikke har noen felles historie. På samme måte bør den narrative tilnærmingen kunne få en større plass i de situasjoner hvor gruppen har vært sammen en stund, og hvor de har bygget seg opp en historie sammen.

På tross av at de to tilnærmingene dekker et vidt felt, kunne tilnærmingene etter min oppfatning ha utdypet et element som for meg fremstår som viktig, nemlig kommunikasjon. Både den narrative terapi og den løsningsfokuserte terapi jobber med språket under en tilnærming av at språk skaper virkelighet. Den narrative ved å "skrive om historien", og den løsningsfokuserte ved å beskrive den ønskede situasjonen og det som allerede er bra. Allikevel tenker jeg at det kunne være nyttig å arbeide mer med språket, gjennom å se på det kommunikative aspektet. Hvordan kommuniseres det i organisasjonen? Hvordan kommuniserer vi med kollegaene våre? Ved å øve seg på god kommunikasjon i gruppen, kan vi unngå mange fremtidige situasjoner som kunne ha ledet til en ny konflikt.

Et annet viktig element er nyttig å ta med seg når vi arbeider med grupper som har vært gjennom en intragruppekonflikt. Det er en god ide at gruppen avtaler ett sett med regler for hvordan de vil ha det og hva de skal gjøre om en lignende situasjon dukker opp igjen.

Det viktigst av alt er likevel at medlemmene i gruppen ser verdien av arbeidet og har et ønske om å gjøre noe med situasjonen. Det blir prosessleders oppgave å best mulig følge gruppen i den retningen prosessen deres tar, sørge for en forankring og samtidig sørge for at prosessen går dit den skal ut fra hvilke mål som er satt.

***"En hver velsignelse som ikke er velkommen,
vil forandre seg til en forbannelse."
(Coelho:1995. s.63)***

9. Figurliste

Figur 1, s. 15: Laget etter inspirasjon av Robbins (1997) og Forsyth (1999)

Figur 2 s.17: hentet fra Svedberg (2002,s.108)

Figur 3 s.20: Robbins konfliktprosessmodell, s.437 i Robbins(1997)

Figur 4 s.22: Van de Vlierts konfliktmodell, laget etter Thoring (2001 s.18)

Figur 5 s.25: Laget etter Kilman og Thomas (1975)

Figur 6 s.30: Laget etter Thoring (2001)

Figur 7 s.36: Laget etter De Drew sin modell (De Drew:2000, s.14)

Figur 8 s.56: Handlingslandskap, laget etter forelesning med Michael White i regi av DISPUK juni 05.

Figur 9 s.64: Gjen-inmeldende konversasjonskart, laget etter forelesning med Michael White i regi av DISPUK, juni 05.

9. Litteraturliste:

- Ahola, Tapani & Furman, Ben (2003) *Skap deg en bedre arbeidsplass! – en løsningsfokuset tilnærming*. Gyldendal Norsk Forlag as.
- Andersen, Jan Atle (2004) *Folkeskikk og uskikk på jobben. Konfliktbehandling på arbeidsplassen*. Son: Barkas Forlag.
- Andersen, Tom (2005) *Reflekterende prosesser. – samtaler og samtaler om samtalerne*. (3.utg) Dansk Psykologisk Forlag.
- Anderson, Harlene. (2003) *Samtale, språk og terapi.- et postmoderne perspektiv*. København: Hans Reitzels forlag.
- Anderson, Harlene & Goolishian, Harold (1992) *The Client is the expert: a Not-Knowing Approach to Therapy*. s 25-40 I: McNamee, Sheila & Gergen, Kenneth (ed) *Therapy as social construction*. SAGE Publications
- Anderson, Harlene & Goolishian, Harold (1988) *Human Systems as Linguistic Systems: Preliminary and Evolving Ideas about the Implications for Clinical Theory*. Family Process vol 27. nr.4. 1988 s.371-393
- Bateson, Gregory (2000) *Steps to an ecology of mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Becvar, Dorothy Stroh & Becvar, Raphael (2000) *Family Therapy. A systemic integration*. Boston, USA: Allyn and Bacon
- Berg, Insoo Kim & Miller, Scott D. (2004) *Rusbehandling. En løsningsfokuset tilnærming*. Gyldendal Akademisk.
- Berg, Insoo Kim & Reuss, Norman (1998) *Solutions step by Step. A Substance Abuse Treatment Manual*. Norton & Company.
- Bibelen.
- Boscolo, Luigi., Cecchin, Gianfranco. , Hoffman, Lynn., Penn, Peggy. (1987) *Milan systemic family therapy*. USA: Basic Books Inc.
- Bråten, Ivar & Thurmann-Moe, Anne Cathrine (1998) *Den nærmeste utviklingssonen som utgangspunkt for pedagogisk praksis*. (s.123-142) i Bråten , Ivar (red) (1998) *Vygotsky i pedagogikken*. Cappelen Akademiske Forlag.
- Burr, Vivien. (2003) *Social Constructionism*. 2.utg. Sussex: Routledge
- Cappelens leksikon; 1984, Cappelens forlag, Oslo

Dallos, Rudi & Drapner, Ros (2000): *An Introduction to Family Therapy. Systemic theory and practice*. Maidenhead./ Philadelphia : Open University Press

De Dreu, Carsten K.W. (2000) : *Productive Conflict: The Importance of conflict Management and Conflict Issue*. I : De Dreu, C og Van de Vliert, E (red): *using Conflict in Organizations*. SAGE Publications.

DeJong, Peter & Berg, Insoo Kim (2005) *Løsningsskapende samtaler*. Gyldendal Akademiske.

de Shazer, Steve (1982) *Patterns of Brief Family Therapy. An Ecosystemic Approach*. Wisconsin: The Guilford Press.

de Shazer, Steve (1984) *The death of resistance*. Family Process, 23, s. 11-17.

de Shazer, Steve., Berg, I.K., Lipchik, E., Nunnally, E., Molnar, A., Gingerich, W., Weiner-Davis, M. (1986) *Brief Therapy: Focused Solution Development*. Family Process, 25 (s.207-221)

de Shazer, Steve (1988) *Clues. Investing Solutions in Brief Therapy*. Norton & Company

de Shazer, Steve (1994) *Spell med skillnad. Grundläggande ideer bakom den lösningsfokuserade korttidsterapien*. Stockholm: Mareld

de Shazer, Steve (1997) *Ledtrådar. Undersökning av lösningar i korttidsterapi*. Mareld.

Dewey, John (1996) *Barnet og lærerplanen* s. 23-40 i Dale, Erling Lars (red) *Skolens undervisning og barnets utvikling*. (1996) Ad notam Gyldendahl

Donohue, William & Kolt, Robert (!992): *Managing Interpersonal Conflict*. California, USA: SAGE Publications Inc.

Duszak, Anna (2002): *Us and Others* University of Warsaw: John Benjamins Publishing Company .

Egidius, H. (2000) *Psykologisk leksikon*. Oslo: Aschehoug

Einarsen, Ståle & Rise Jostein (2002) Å lede er å lede grupper: sosial identitetsteori og ledelse. (s.147-166) i : Einarsen, Ståle & Skogstad, Anders (red): *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS:

Einarsen, Ståle & Sortland, Nils (2001) Mellommenneskelige konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre.(s.139-166) I: Einarsen, Ståle & Skogstad, Anders (red): *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Featherstone, M. (1988): In Pursuit of the Postmoderen: An Introduction. *Theory, Culture & Society*, Vol 5, No 2-3, s. 195-217.

Fischer, Grete & Sortland, Nils (2001): *Innføring i organisasjonspsykologi 3utg.* Oslo: Universitetsforlaget.

Flaskas, Carmel (2002): *Family Therapy Beyond Postmodernism: Practice Challenges Theory.* Hove, East Sussex: Brunner-Routledge.

Forsyth, Donald (1999): *Group Dynamics* Virginia, USA: Wadsworth Publishing Company

Freedman, J. og Combs, G. (1996): *Narrativ Therapy.* New York: Norton & Company.

Furnham, Adrian (2002): *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization.* London: Psychology Press.

Gergen, Kenneth.J (1985): The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American psychologist*, Vol. 40, No. 3, s 266-275.

Gergen, Kenneth.J & Gergen, Mary (2003) The social construction of the real and the good. Introduction. I Gergen, K.J & Gergen, M (ed.) *Social construction – a reader.* SAGE Publications

Gershenfeld, Matti og Napier, Rodney. (1999): *Groups, theory and experience 6ed* .Boston: Houghton Mifflin Company.USA

Goldenberg, Irene & Goldenberg, Herbert (2000) *Family Therapy. An overview. 5.ed* Los Angeles, USA: Wadsworth/Thomson Learning

Haslebo, Gitte (2004): *Relationer I organisationer. En verden til forskel.* København: Dansk Psykologisk Forlag.

Haslebo, Gitte & Nielsen, Kit Sanne (1998) *Konsultasjon i organisasjoner. – hvordan mennesker skaber ny mening.* København: Dansk Psykologisk Forlag.

Hesse, Hermann (2003) *Siddhartha. En indisk diktning.* Gyldendal

Hoffman, Lynn. (1992) Constructing the theoretical context s7-24 I Mc Namee, S. & Gergen, K. (red.) *Therapy as social construction.* London: SAGE Publications Ltd.

Hotvedt, Terje. (2003) *Konflikt og konflikthåndtering I arbeidslivet.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Haaland, Kirsti R.(2005) *LØFT og narrativer i profesjonelle samtaler.* Oslo: Universitetsforlaget AS.

Hårtveit, Håkon & Jensen, Per (1999) *Familien – pluss én. Innføring i familieterapi.* Tano Aschehoug.

Janis, Irving L. (1982) *Groupthink. 2.ed.* Boston: Houghton Mifflin Company

Jones, Elsa. (1996) *Familieterapi I systemperspektiv. Utviklingstendenser innen systemisk terapi etter Milano-modellen*. København: Dansk psykologisk forlag

Kaufmann, Astrid & Kaufmann, Geir (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse. 2.utg.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS:

Kellner, D. (1988): Postmodernism as social Theory: some challenges and Problems. *Theory, Culture & Society*, Vol 5, No 2-3, s.239-269.

Kihlbom, Magnus (1984): *Den evige familien. Familiepsykologi fra psykoanalytisk synsvinkel*. Oslo: Aschehoug

Langslet, Gro Johnsrud (2002): *LØFT løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Langslet, Gro Johnsrud (2004): *Gi hverdagen et LØFT*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Lencioni, Patrick (2006) *Hvordan overvinne et teams fem mangler*. N:W. Damm & Søn.

Lewin, Kurt. (1948): *Resolving social conflicts*. Redigert av Lewin, Gertrud Weiss. Harper & Brothers publishers. New York, USA

Linares, Juan Luis (2001): *Does History End with Postmodernism? Toward an Ultramodern Family Therapy*. Family Process, 40, No 4, 2001. s 401-412.

Lundby, Geir. (2003): *Historier og terapi. Om narrativer, konstruksjonisme og nyskrivning av historier*. 3.opplag. Tano Aschehoug

Maltèn, Arne (1992): *Grupputveckling.- innom skola och andra arbetsplatser*. Studentlitteratur ab.

Markussen, Ivar (2004): *I lånte fjær... om ideer og begrepsbruk i narrativ terapi*. FOKUS på familien. Nr 3, 2004 s.158-167.

Marner, Torben (1987) : *Familie terapi. Milano metoden*. København: Hans Reitzels forlag.

Maslow, Abraham H. (1987): *Motivation and personality*. Redigert av Frager, Robert, Fadiman, James, McReynolds, Cynthia og Cox, Ruth. Harper & Row, Publishers, Inc. 3. utgave

Mc Namee, S. & Gergen, K. (1992) I Mc Namee, S. & Gergen, K (red.) *Therapy as social construction*. London: SAGE Publications Ltd.

Morgan, Alice (2000): *What is narrative therapy?- an easy-to-read introduction*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre Publications

Morgan, Alice (2005): *Narrative samtaler*. (Oversatt til dansk av Charlotte Pietsch : What is narrativ terapy? –an easy-to-read introduction.) København: Hans Reitzels forlag

Nyborg, Magne (1995) : *Pedagogikk* Asker: INAP-forlaget

Payne.M. (2000): *Narrativ therapy. An introduction for counsellors*. London: SAGE Publications Ltd.

Pennington, Donald (2002): *The social Psychology of Behaviour in Small Groups*. UK: Psychology Press Ltd.

Reber, Arthur.S (1995) *Dictionary of psychology*. New York, USA: Penguin books

Robbins, Stephen P. (1997) *Organizational behaviour, consepts, controversies, applications*
New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.

Rosander, Michael (2003): *Groupthink – an inquiry into vicissitudes of regressive group processes*. Linkøping: Linkøping Universitet institusjon for beteendevetenskap. Uni Tryck 2003.

Russel, Shona & Carey, Maggie (2004): *Re-membering: responding to commonly asked questions*. Kap 3, side 45-90 I Russel, Shona & Maggie, Carey (ed) *Narrativ Therapy. Responding to your questions*. South Australia, Adelaide: Dulwich Centre Publications.

Saramago, José (1999): *Klosterkrønike*. (side 113) Den norske bokklubben.

Svedberg, Lars (2002): *Gruppepsykologi- om grupper, organisasjoner og ledelse*. Abstrakt forlag as.

Thoring, Marion (2001): *Lær at løse konflikter*. København: Frydenlund.

Tjosvold, Dean (1997): *Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality*. S 23-37 I De Dreu, Carsten & Van de Vliert, Evert (ed) (2000): *Using Conflict in Organizations*. SAGE Publications.

Tuckman, Bruce (1965) : *Developmental sequences in small groups*. I Psychological Bulletin. 1965 Vol. 63. No.6, s. 384-399.

Turner, Marlene & Pratkanis, Anthony (1997): *Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict*. I De Dreu, Carsten & Van de Vliert, Evert (ed) (2000): *Using Conflict in Organizations*. SAGE Publications.

Underlid, Kjell (1997): *Gruppepsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Van de Vliert, Evert & Janssen, Onne (2001) *Description, Explanation, and Prescription of Intragroup Conflict Behaviors* s.267-299 I Turner, Marlene (ed) *Groups at work. Theory and research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc

Van de Vliert, Evert (1998) : *Conflict and Conflict Management*. s. 351-369 I Drent, Thierry & Wolff (ed) (1998) : *Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2nd edn. Vol 3: *Personnel Psychology*. Psychology Press Ltd.

Watzlawick, Paul., Weakland, John., Fisch, Richard (1996) *Førændring. At stælla och løsa problem*. Natur och Kultur

White, Michael (2006): *Narrativ teori*. København:Hans Reitzels forlag.

White, Michael (2004): *Narrative Practice and Exotic Lives: Resurrecting diversity in everyday life*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre Publications.

White, Michael (2000/1): *Reflections on Narrative Practice- Essays & Interviews*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre Publications.

White, Michael (2000/2): *Nya vägar inom den systemiska terapin*. (originaltittel: Selected Papers, oversatt av Ulla Gøthberg) Bokforlaget Mareld

White, Michael (2000/3): *Dekonstruktion och terapi*.(s.35-83) I White, Michael & Epston, David (red) (2000) *Narrativ terapi- en introduktion*. Stockholm: Mareld.

White, Michael & Epston, David (2000): *Narrativ terapi – en introduktion*. Stockholm: Mareld

White, Michael & Epston, David (1990): *Narrative Means to Therapeutic Ends*. Norton & Company. Inc.

White, Michael (1997): *Narratives of Therapists` Lives*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre Publications

White, Cheryl & Denborough, David (1998): *Introducing Narrative Therapy – a collection of practice-based writings*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre Publications

Øzerk, Kamil (1998): *Ulike språkoppfatninger, begrepskategorier og et undervisningsteoretisk perspektiv på skolefaglig læring*. (s.97-123) i Bråten, Ivar (red) (1998) *Vygotsky i pedagogikken*. Cappelen Aka